Motivación 360°

Cómo incrementarla en la vida y en la empresa

David Fischman
Con Lennia Matos

Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa

Diseño de Portada: Equipo de Diseño Grupo Planeta
Diagramación: Daniel Torres
Corrección de estilo: Juan Carlos Bondy

Para su sello editorial Gestión 2000
Av. Santa Cruz No 244, San Isidro, Lima, Perú.
www.editorialplaneta.com.pe

Primera edición: noviembre 2014
Tiraje: 16,000 ejemplares

ISBN: 978-612-46501-9-2
Registro de Proyecto Editorial: 31501311400716
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2014-15183

Impreso en Quad/Graphics Perú S.A.
Av. Los Frutales 344, Ate
Lima – Perú

David Fischman
Con Lennia Matos

Motivación 360°

Cómo incrementarla en la vida y en la empresa

Índice

La gente se pregunta:
«¿Cómo motivo a mis colaboradores?».
Pero se equivocan,
la pregunta que deberían hacerse es:
«¿Cómo genero un ambiente
para que mis colaboradores
se motiven a sí mismos?».
Edward Deci

CAPÍTULO 1

Introducción

Sohan: Un discípulo que quería aprender sobre motivación

El maestro de karate

Cuentan que un maestro de karate lograba una gran motivación con sus discípulos. Nadie sabía cómo lo hacía, pero el maestro conseguía que todos practicaran y se comprometieran con la disciplina. Un día, uno de sus discípulos, Sohan, llegó y le preguntó:

—Maestro, algún día quiero ser como usted, un gran maestro de karate. Conozco bien la disciplina, pero lo que no entiendo es cómo hace para que todos estemos tan motivados con el karate. ¿Qué hace para motivarnos? Cuénteme su secreto.

—Cálmate, lo aprenderás con el tiempo —respondió el maestro.

—No. Es muy importante para mí saber qué hace para motivarnos —insistió el discípulo.

—Y tú, Sohan, ¿estás motivado? —preguntó el maestro.

—Por supuesto. Me encanta hacer karate.

—¿Y qué es lo que te motiva?

—Lo disfruto, gozo haciendo mis patadas y golpes; me da una sensación de ser competente, de libertad y, además, me da paz y armonía, pero... quiero saber cómo hace usted para motivarnos.

El maestro le ordenó que regresara a practicar y le dijo que, con el tiempo, aprendería sobre la motivación.

Pasaron un par de meses y el maestro reunió a todos sus discípulos y les dijo:

—A partir de hoy vamos a empezar un concurso mensual para distinguir al mejor karateca de nuestro grupo. Las peleas serán en dos semanas.

A partir de ese momento, los discípulos se veían más motivados aún. Se quedaban hasta la madrugada practicando y se vivía una energía enorme entre los aprendices.

Se acercó Sohan, el discípulo que le había preguntado por la motivación meses atrás, y le dijo:

—Maestro, usted es un verdadero genio de la motivación. El maestro se limitó a mirarlo sin mostrar ninguna expresión en su rostro, como si sus palabras hubieran atravesado su mente sin ser escuchadas.

Llegó el día de las peleas y los discípulos querían ganar a toda costa. Algunos hasta daban golpes no permitidos en las reglas con tal de ganar. Otros, que perdían su batalla, salían con rabia, odio y envidia. Los que quedaban en la competencia se alegraban por haber ganado, pero ahora practicaban con rabia, con miedo a perder. Al final de la semana de competencia, Sohan se coronó como el discípulo vencedor. Terminado el evento, el maestro les pidió a sus discípulos que regresaran a practicar y les comunicó que la siguiente competencia sería en un mes.

El maestro se acercó a Sohan y le preguntó si estaba motivado, a lo que Sohan respondió:

—¿Cómo no voy a estar motivado? Me siento grandioso, he vencido a todos y tengo el galardón de campeón.

—Pero ¿qué pasará el próximo mes que tengas que pelear de nuevo? —preguntó el maestro.

—Practicaré con más fuerza para seguir siendo el mejor. Debo ganar cueste lo que cueste —respondió el discípulo.

El maestro se limitó a escuchar al discípulo sin mostrar la más mínima emoción.

Pasó el tiempo y las competencias empezaron a realizarse todos los meses. Después de ganar el primer concurso, Sohan no había vuelto a ganar. En la escuela de karate se vivía un ambiente tenso, competitivo, de miedo al fracaso, de poca amistad y de envidia. Nadie colaboraba y los discípulos practicaban a solas, para que el resto no pudiera ver sus nuevas técnicas. El maestro se acercó a Sohan y le preguntó:

—Y ahora, ¿estás motivado?

—Claro que sí —dijo Sohan con seguridad.

—¿Y qué te motiva? —le preguntó el maestro.

—Me motiva el deseo de volver a ganar el galardón del mejor —mencionó Sohan con un tono soberbio.

—¿Y qué pasó con tu motivación anterior? Antes te motivaba el karate porque lo disfrutabas, gozabas haciendo patadas y golpes, te daba una sensación de ser competente, de libertad y además te daba paz y armonía —le dijo el maestro.

Sohan se quedó sin habla, intrigado. No sabía qué responder; sabía que había algo que no entendía, pero no comprendía qué era. El maestro lo miró con compasión, lo llevó a un costado y lo hizo recolectar leña para encender fuego. Una vez que la fogata estuvo prendida, el maestro miró a Sohan y le dijo:

—La motivación es una energía como el fuego de esta fogata. Es la energía que dirige nuestras conductas. Con estas leñas que has colocado, la fogata puede arder toda la noche.

Luego, el maestro sacó una botella con alcohol y la vertió en la fogata, haciendo crecer las llamas sustancialmente. Sohan, que estaba muy cerca del fuego, saltó asustado lejos de la fogata. No entendía qué quería enseñarle el maestro, y este siguió diciendo:

—Para tener más energía, puedes echarle alcohol desde fuera y así las llamas van a crecer, pero en poco tiempo van a consumir la leña interna. En poco tiempo, para mantener el fuego solo podrás hacerlo quemando alcohol, porque el combustible de la leña se habrá hecho cenizas.

Sohan miraba al maestro con una expresión de duda y seguía sin entender. El maestro siguió:

—Eso fue lo que te pasó, Sohan. Al comienzo, tu energía para hacer karate ardía con tu propia leña. Disfrutabas la actividad, te sentías hábil, sentías que expresabas tu libertad al hacer una disciplina cjue tú elegías. Luego vine yo y le puse alcohol a tu fogata desde afuera: el concurso, el ganar el galardón. Sin duda, tus llamas ardieron más fuerte y te motivaste mucho por entrenar y aprender nuevas técnicas para ganar. Pero poco a poco estas llamas fueron consumiendo tu leña interior, haciendo cenizas tus motivaciones iniciales. Ahora tus llamas de motivación solo existen porque yo echo alcohol todos los meses a tu fogata con la competencia. Antes eras libre, tú decidías cuánto practicar y gozabas el deporte; ahora estás totalmente controlado por mí, por la competencia y has perdido la motivación que te daba la actividad en sí misma.

Tras una pausa, el maestro continuó:

—Solían, hace meses me preguntaste qué hacía yo para motivarlos tanto. Lo que no te dabas cuenta es que eras tú quien realmente se motivaba a sí mismo haciendo un deporte en el que eras bueno, que amabas y que probablemente ahora te gusta menos o quizá hasta te dejó de gustar. Pero no te preocupes, el concurso era solo una lección que quería darles a todos. Ya se acabaron las competencias, y tú, con las condiciones adecuadas, todavía puedes recuperar la pasión por el karate.

El maestro de karate en esta historia realmente era un experto en motivación. Sabía cómo generar un entorno para que sus propios alumnos se motivaran a sí mismos.

Comprendía los costos de promover una motivación extrínseca —como el concurso— y entendía muy bien cómo este tipo de motivación afectaba la motivación intrínseca de sus alumnos. No se preocupe si no entiende bien estos términos. Los iremos comentando a detalle en el libro.

La motivación es un tema apasionante y muy estudiado científicamente. En el libro cubriremos las más importantes teorías de la motivación y, principalmente, cómo ponerlas en práctica para cambiar nuestras vidas. Hemos llamado al libro *Motivación 360°* porque hemos investigado a fondo el tema y hemos incluido teorías de motivación distintas pero complementarias, con estrategias concretas acerca de cómo ponerlas en práctica, cubriendo así las diversas perspectivas en 360 grados. Como todos mis libros, esta es una obra con fuerte sustento científico, pero escrito de forma simple, con humor, caricaturas e historias que motivan y facilitan la comprensión.

¿Por qué el globo en la carátula? Para nosotros, el globo representa al ser humano y el aire que contiene adentro: la motivación. El libro sugiere una serie de estrategias y teorías acerca de cómo lograr que el globo esté lleno de aire de motivación. Pero también sugiere, en el capítulo de desmotivadores, cómo parchar el globo cuando tiene hueco para que el aire no se escape. Usaremos esta analogía al final del libro para resumir todo lo aprendido.

Este es un libro dirigido a varios públicos. Este es otro motivo para titularlo *Motivación 360°*. En primer lugar, está dirigido a aquellas personas que trabajan en empresas: a jefes que quieren generar un ambiente donde exista mayor motivación, y a empleados que quieren descubrir qué les falta para tener una mayor motivación en su trabajo. En segundo lugar —pero no menos importante— el libro está dirigido a todas aquellas personas que busquen saber más sobre motivación, tanto a nivel personal como familiar. Por ejemplo, está orientado a padres de familia que desean ayudar a sus hijos a que se motiven más a sí mismos, padres que quieren aprender cómo ayudar a que sus hijos crezcan siendo personas autónomas, una característica que consideramos importante para la vida. También puede ser usado por profesores, entrenadores, *coaches* y por cualquier persona que quiera crear un ambiente favorable para que las personas se motiven. Pero no solo sirve para que las personas creen contextos que motiven a otros, sino que el libro también está dirigido a personas que quieren motivarse a sí mismas para alcanzar sus sueños. Las teorías de la motivación se aplican tanto en la vida como en la empresa.

Si bien el libro tiene una serie de ejercicios que requieren reflexión y aplicación en la práctica, al final dependerá de usted aplicar lo aprendido. Recuerde que uno solo aprende el 10 por ciento de lo que lee. Pero si uno aplica lo que lee, puede aprender hasta el 90 por ciento del contenido[1]. Lo invitamos a que este no sea un libro más en su biblioteca que vaya acumulando polvo con el paso de los años. Lo invitamos a aplicar sus enseñanzas de forma inmediata, para que el conocimiento sea realmente suyo.

En mis consultorías a organizaciones, trabajo con un grupo de asociados que me ayudan a desarrollar estas enseñanzas y técnicas. Pero este es el primer libro que escribo en conjunto con una asociada mía, Lennia Matos. Lennia es un gran aporte para el libro, porque es una doctora en Psicología que se ha dedicado a la investigación y enseñanza de las teorías de la motivación. Pero, además porque es una persona divertida, con mucho sentido del humor, que me complementa totalmente.

El libro empieza con una introducción al concepto de motivación, y muestra indicadores concretos de por qué es conveniente estar motivado tanto en la empresa como en la vida. Luego, sigue con la diferencia entre la motivación intrínseca y extrínseca que mencionamos en la historia de Sohan. Posteriormente, continúa con lo que significa el funcionamiento controlado versus el autónomo. Este es un capítulo vital para padres, jefes, profesores y *coaches*, pues les enseña a crear ambientes que fomenten el funcionamiento autónomo. Más adelante, el libro profundiza en los seis motivadores intrínsecos, aquellos que se generan durante la actividad en sí misma y que es importante tener más en cuenta.

1 Dale, 1969: 108.

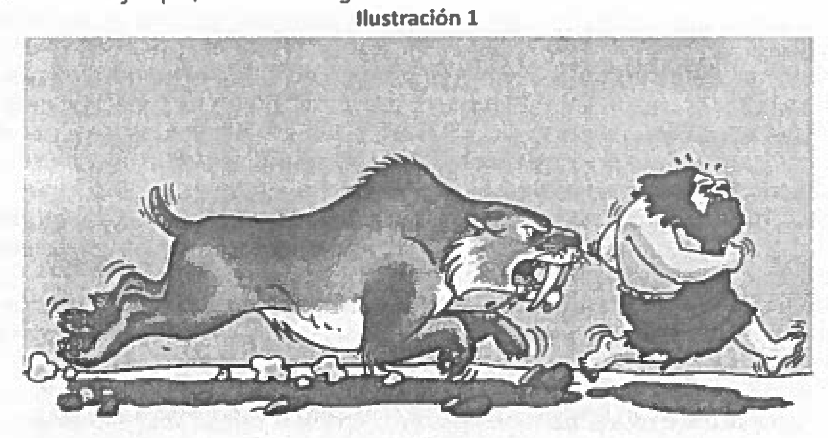
Luego, profundizamos en los motivadores extrínsecos, tales como los premios y reconocimientos, que son los más usados por las empresas y los padres, pero que pueden tener efectos adversos que es necesario conocer. Posteriormente, el libro toca un tema muy importante que no tiene que ver con la motivación, pero sí con la desmotivación. Existen elementos o factores que desmotivan a las personas (por ejemplo, la injusticia); pero cuando hay un ambiente de justicia, la gente no necesariamente se motiva. A estos elementos higiénicos los hemos llamado *desmotivadores* y en esta obra comentamos los más importantes. También presentamos otras teorías de la motivación, como son las creencias de autoeficacia, las metas y los estados emocionales. El libro termina con un resumen gráfico del contenido y con una serie de casos, muchos de ellos reales, para que los lectores apliquen todo lo aprendido.

Usted puede leer estas páginas de forma continua si desea tener un barrido de 360 grados de las estrategias de motivación y de cómo aplicarlas. Sin embargo, también lo puede leer «saltando» capítulos y concentrándose en aquellos que más le interesen. Si bien el libro tiene una secuencia, los capítulos y artículos pueden ser leídos de manera independiente de acuerdo con el tema en el que usted esté especialmente interesado.

Hasta aquí hemos mencionado qué temas influyen en la motivación, pero aún no definimos el término. La motivación se refiere a aquello que da energía y dirección a nuestros comportamientos[2].

Normalmente, cuando hablamos de motivación lo hacemos para referirnos a «energía positiva». Por ejemplo, cuando decimos «esa persona está motivada», damos a entender que está contenta, que la mueve una energía positiva. Pero la definición que se desarrolla en este libro implica que la motivación puede responder a aspectos tanto positivos como negativos. Por ejemplo, miremos la siguiente caricatura.

Ilustración 1



¿Alguien duda de que el cavernícola en la caricatura esté motivado para correr? Sí lo está, pero impulsado por el miedo, siente una energía negativa que lo ayuda a intentar salvarse de la bestia. De la misma forma que nos motivamos por el miedo, también nos motivamos por la culpa o por la rabia, entre otras emociones desagradables.

En el libro vamos a considerar la motivación como la energía que dirige el comportamiento, ya sea agradable o desagradable. Hablando en términos motivacionales, a aproximarnos a metas y resultados deseados o a alejarnos de situaciones que queremos evitar[3].

---

2 Palmero y Sánchez, 2008.

3 Reeve, 2010.

El primo desconocido

Hace poco, estaba en mi casa cuando recibí la llamada de una persona desconocida que me empezó a hablar en inglés. Me contó que estaba en Lima y que es mi primo por el lado Kalincausky, el apellido de mi madre. Me llamó mucho la atención y acordamos vernos en su hotel. Cuando fui a buscarlo, me encontré con un hombre de 1,93 metros de altura, de unos cuarenta años, que se notaba que había estado desarrollando sus músculos en el gimnasio. Me dijo que se llamaba Sasha Roiz y que era actor de Hollywood. La verdad es que no recordaba haberlo visto en una película en particular, pero el solo hecho de saber que tenía un primo actor de Hollywood me parecía muy peculiar. Empezamos a contarnos nuestras vidas y resultó que mi primo era una persona bastante profunda, inteligente y reflexiva.

Me contó que, si bien adoraba a su padre, él había sido una persona muy controladora y que le hizo la guerra cuando quiso estudiar actuación. A él le apasionaba la actuación, pero su padre quería que estudiara una carrera más tradicional, con ingresos asegurados. Le costó mucho seguir sus sueños y estudió actuación en Londres, acompañado de las constantes críticas de su padre. A mi primo no le importaba si tenía que trabajar lavando platos: él estaba motivado a perseguir su pasión.

Cuando terminó la escuela, viajó a Hollywood y empezó a conseguir pequeños trabajos. Es muy difícil ser exitoso en esta industria. Tuvo que pasar momentos duros en los que no tenía trabajo ni dinero. Pero, con mucho esfuerzo, fue haciéndose conocido y tomando papeles más importantes. Actuó en una serie muy popular en Estados Unidos titulada *Caprica* y luego consiguió un rol protagónico en la serie *Grimm*, que es muy popular en Estados Unidos y que hoy en día se sigue produciendo.

Mi primo me contó que a él lo motivaba actuar, que esa es su pasión, y que ahora tiene la bendición de poder trabajar y ganar dinero en lo que le apasiona en la vida. Pero además me dijo que también lo motivaba ayudar y que usaba su imagen pública para cooperar con diversas causas. De esta forma, sentía que hacía la diferencia y dejaba un legado.

Estuvimos dos días juntos y no solo gané un nuevo primo, sino un nuevo amigo que, una vez más, me demostró la importancia de seguir tu pasión aunque el mundo esté en tu contra.

La motivación de mi primo estaba relacionada con tener la posibilidad de ejercer su autonomía y decidir su propio destino, aunque su padre intentara impedirlo. Además, había encontrado su talento y se sentía competente cuando actuaba. Como me dijo él mismo: «A mí me pagan, pero yo no tengo un trabajo; me pagan por divertirme».

Si lo relacionamos con la historia de Sohan, la motivación de mi primo estaba en su propia leña y no en el alcohol, que en este caso sería el dinero y la fama.

¿Qué tan motivada está la gente? ¿La motivación tiene relación con los resultados?

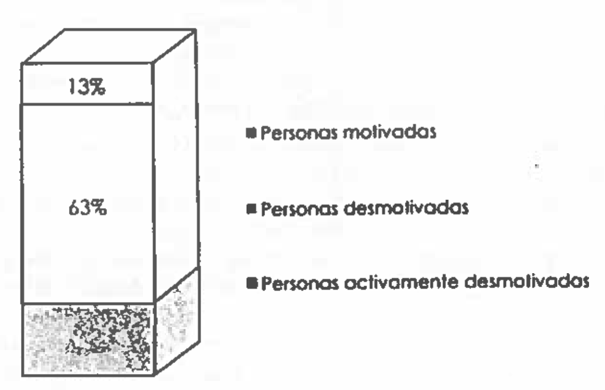
«La motivación es como el nivel de temperatura del aire de un globo aerostático. Alg nos «motivados» tienen el aire caliente y vuelan por los horizontes. Otros, con el aire frío, están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre».

DAVID FISCHMAN

Antes de seguir leyendo, haga una pausa y responda la siguiente pregunta: del 100 por ciento de los empleados en Latinoamérica, ¿qué porcentaje cree que se encuentra motivado?

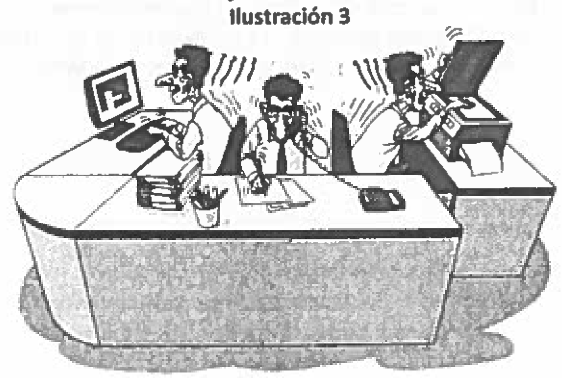
Según un estudio realizado por la empresa encuestadora Gallup, en 147 países y en diferentes categorías laborales, solo el 13 por ciento de las personas que trabajan está motivado, el 63 por ciento está desmotivado y el 24 por ciento está activamente desmotivado. Ello se muestra en la ilustración 2[4].

Ilustración 2



Quizá se esté preguntando qué significa el término *activamente desmotivado.* Están activamente desmotivadas aquellas personas que no solo están desmotivadas, sino que además esparcen su descontento y negatividad por toda la empresa, evitando que otros se motiven. El estudio es sorprendente, porque muestra que el 87 por ciento de las personas vive desmotivado en su trabajo, una situación que preocupa.

Ilustración 3



4 Gallup, 2013. Los resultados pueden variar de acuerdo con diferentes regiones.

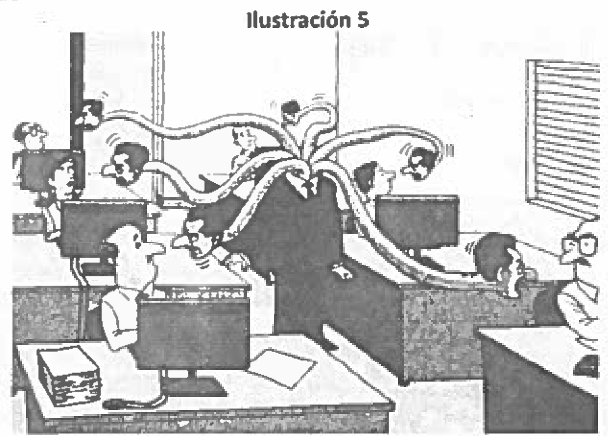
Motivado

Ilustración 4



Desmotivado

Ilustración 5



Activamente desmotivado

La falta de motivación es un gran problema también en el colegio. Cerca del 40 por ciento de estudiantes de secundaria manifiesta sentirse totalmente desmotivado para estudiar[5]. Los estudiantes aburridos, poco atentos y que se esfuerzan poco se benefician menos de un mejor currículo o de una mejor enseñanza[6].

Otro gran problema es la deserción escolar. Muchos alumnos no culminan sus estudios de educación secundaria. Si bien algunos dejan los estudios por problemas académicos, la mayoría piensa que pudo haberse graduado, es decir, que sus dificultades pudieron superarse. En un estudio realizado en Estados Unidos, casi la mitad de la muestra de estudiantes (47 por ciento) refiere que la principal razón para dejar de estudiar fue que las clases no eran interesantes ni lo suficientemente motivadoras y dijeron sentirse aburridos. Siete de cada diez (69 por ciento) dijeron no sentirse motivados ni inspirados para esforzarse en los estudios. Lo interesante es que 70 por ciento de los evaluados pensaba que se habría podido graduar si es que lo hubiera intentado, si es que hubiera estado motivado para hacerlo[7].

Intuitivamente la mayoría de las personas creen que hay una relación entre motivación y resultados. Pero hay escépticos que necesitan «ver para creer». La información que se mostrará a continuación es para este segundo grupo, para aquellos que desean ver estudios científicos que muestren evidencias del impacto de la motivación en resultados concretos.

---

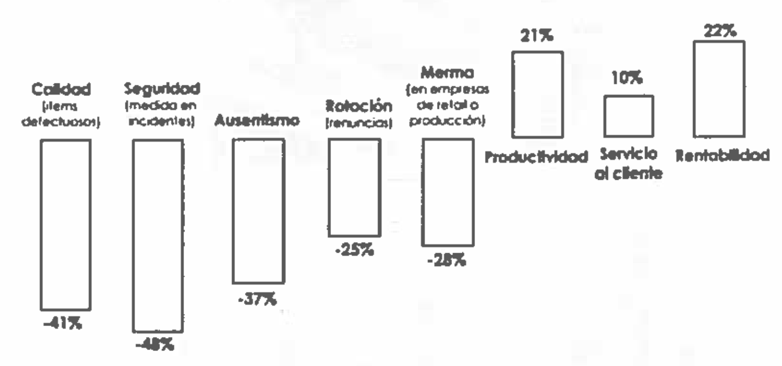
5 National Research Council Report on Motivation en Marshall, 2013.

6 National Research Council Report on Motivation en Marshall, 2013.

7 Bridgeland, Dilulio y Morison, 2006.

La empresa Gallup hizo un estudio con 152 empresas en cuarenta y cuatro industrias y veintiséis países, y comparó el 25 por ciento superior de empresas con trabajadores más motivados con respecto al 25 por ciento de empresas con trabajadores menos motivados. Gallup quería evaluar si había indicadores concretos de resultados que revelaran una diferencia entre ambos grupos. En la ilustración 6 se muestran los resultados[8].

Ilustración 6
Estudio de Motivación Global y Resultados de Negocios Gallup (2013)



Fuente: Gallup 2013

El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados producían **41** por ciento menos ítems defectuosos, reportaban **48** por ciento menos incidentes relacionados con la seguridad, tenían 37 por ciento menos de ausentismo, 25 por ciento menos de rotación, 28 por ciento menos de merma que aquellas empresas ubicadas en el 25 por ciento inferior con respecto a la motivación de sus trabajadores. El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados tenían 21 por ciento más de productividad, un 10 por ciento más de buen servicio al cliente y un 22 por ciento más de rentabilidad que las empresas que se encontraban en el grupo de 25 por ciento de empresas menos motivadas.

Uno de los indicadores que me parece muy importante en organizaciones mineras e industriales son los incidentes de seguridad. Estas empresas invierten millones en aumentar la seguridad para reducir accidentes y evitar fatalidades. Son pocas las empresas mineras que, en mi experiencia, toman conciencia de que una estrategia concreta para reducir incidentes de seguridad consiste en aumentar la motivación de las personas.

Gallup reporta que el costo de trabajadores desmotivados es de trescientos mil millones de dólares en pérdida de productividad al año[9]. Por otro lado, la consultora Hay Group encontró que las organizaciones con empleados más motivados tuvieron un 43 por ciento más de productividad[10].

MarketTools Inc. reportó que contrariamente a la creencia de que el dinero es el gran motivador de las personas, los trabajadores indicaron que eran otros aspectos los que podían motivarlos en su trabajo. Así, identificaron seis aspectos: 27 por ciento quería tener más oportunidades en sus trabajos, 20 por ciento quería mayores oportunidades para el desarrollo de su carrera y mayor entrenamiento, 15 por ciento quería condiciones de trabajo más flexibles, 9 por ciento quería mayor cooperación entre los trabajadores, 8 por ciento quería un trabajo más desafiante y 7 por ciento quería una mejor relación con su jefe[11].

---

8 Gallup, 2013.
9 Groth, 2011.
10 Stein, 2011.
11 Stein, 2011.

En conclusión, existe desmotivación tanto en las personas que trabajan en la empresa como en los alumnos que asisten al colegio, ambas actividades a las que dedicamos muchos años de nuestras vidas. Fomentar un entorno motivador y sentirnos motivados no es un tema relacionado con el dinero, sino con el deseo de querer hacerlo, de tomarse en serio esta tarea. Para aquellos que estén decididos a cambiar el escenario actual de desmotivación, este libro les brindará una serie de herramientas útiles para poder lograrlo.

Una metáfora de motivación

«Las metáforas tienen la habilidad de guardar una gran cantidad de conocimiento en un pequeñísimo espacio en nuestra mente».

ORSON SCOTT CARD y ALVIN JOURNEYMAN

Actividad

Haga una pausa en su lectura e intente hacer una lista de por lo menos quince motivos diferentes que podrían explicar por qué esta persona está desmotivada.

Ilustración 7



A continuación, algunas respuestas posibles:

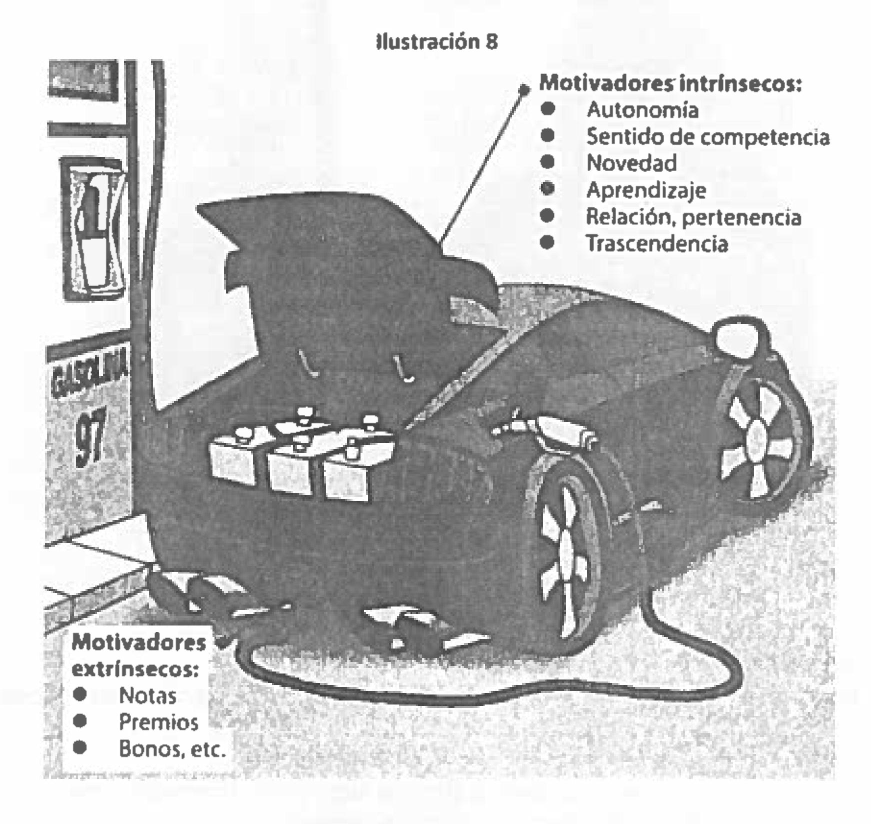
1. Porque su trabajo no está alineado con sus talentos (competencia).
2. Porque su jefe le impone el trabajo, no decide nada (autonomía).
3. Porque no tiene relaciones cercanas en la oficina (relación).
4. Porque no le encuentra sentido al trabajo, significado (trascendencia).
5. Porque el trabajo es rutinario, aburrido (diversión).
6. Porque no aprende nada, no siente que crece (aprendizaje y competencia).

7. Porque siempre hace lo mismo no hay variedad, cambio (novedad).
8. Porque no tiene una meta o un reto (metas).
9. Porque siente que no es bueno haciendo ese tipo de trabajo (creencias, autoeficacia).
10. Porque no lo reconocen (motivadores extrínsecos).
11. Porque no le ofrecen los incentivos adecuados (motivadores extrínsecos).
12. Porque no tiene claro su rol ni las expectativas de su jefe (desmotivadores).
13. Porque siente que no hay equidad (desmotivadores).
14. Porque no tiene los recursos ni equipos necesarios (desmotivadores).
15. Porque hay demasiadas reglas y procesos burocráticos (desmotivadores).

Al costado de cada explicación, entre paréntesis, aparece el concepto al que estaría relacionada la causa de la falta de motivación. A lo largo del libro explicaremos a detalle cada uno de estos conceptos mencionados entre paréntesis. Como puede ver, el tema de la motivación es complejo y hay muchas teorías o conceptos que la explican. Para simplificar y poder recordar mejor las teorías, hemos creado una metáfora que las agrupa.

Esta metáfora se refiere a ver al ser humano como si fuera un automóvil híbrido (ver ilustración 8). Como hemos mencionado, la motivación es la energía que dirige nuestras conductas y veremos las diferentes formas de energía que lo ponen en movimiento. Pero esta energía puede ser de diferentes tipos, tal como se muestra en la ilustración 8.

Ilustración 8



El primer tipo de energía se refiere a las baterías. Estas baterías interiores —que son parte del auto— tienen la particularidad de que se cargan solas a medida que el auto

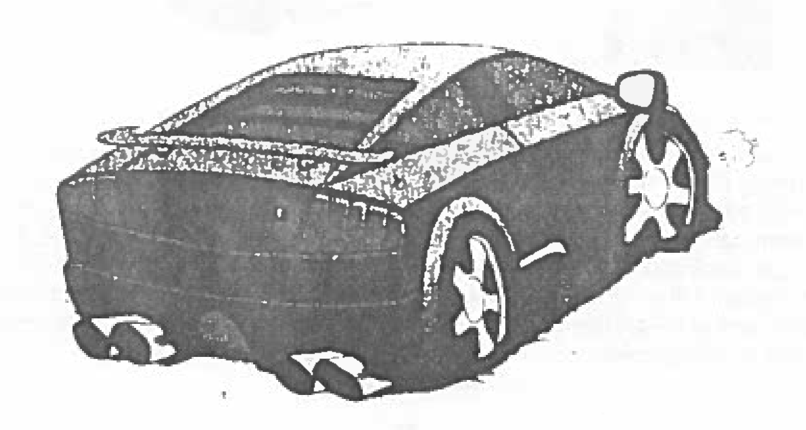
avanza. Vamos a considerar las baterías del auto como motivadores intrínsecos; es decir, motivadores que se dan mientras se realiza la actividad. En la ilustración se muestran los seis motivadores intrínsecos que mencionaremos en el libro. Por ejemplo, uno de ellos es la autonomía. Cuando una persona puede elegir la actividad que hace y cómo la hace, se motiva haciendo la actividad en sí misma; se siente libre, siente que es dueño de su destino, siente que hace lo que él siente que es importante. Es decir, recarga sus baterías internas y le permite al auto movilizarse.

Pero también existe otro tipo de combustible que mueve el auto: la gasolina. En esta metáfora, la gasolina son los motivadores extrínsecos, los cuales son ajenos a la actividad en sí misma y se dan usualmente como resultado de ella. Pueden ser premios, bonos, calificaciones, entre otros. Nadie duda de que muevan el auto, pero, como veremos más adelante, pueden tener algunos costos escondidos.

Con respecto a la gasolina, esta puede tener diferentes tipos de octanajes; de la misma manera, existen algunos motivadores extrínsecos que son mejores que otros.

Ahora bien, el auto puede tener el mejor tipo de energía en sus baterías y en su combustible, y aun así no avanzar porque tiene las llantas bajas, como muestra la ilustración 9.

Ilustración 9



Por ejemplo, puedo estar motivado intrínsecamente por la autonomía y tener además el incentivo extrínseco de un bono, pero si mi jefe me trata con inequidad o injusticia, voy a sentir que algo —que no está ni en el auto ni en la energía— me impide avanzar, y estas son las llantas bajas, con lo cual me resultará difícil moverme.

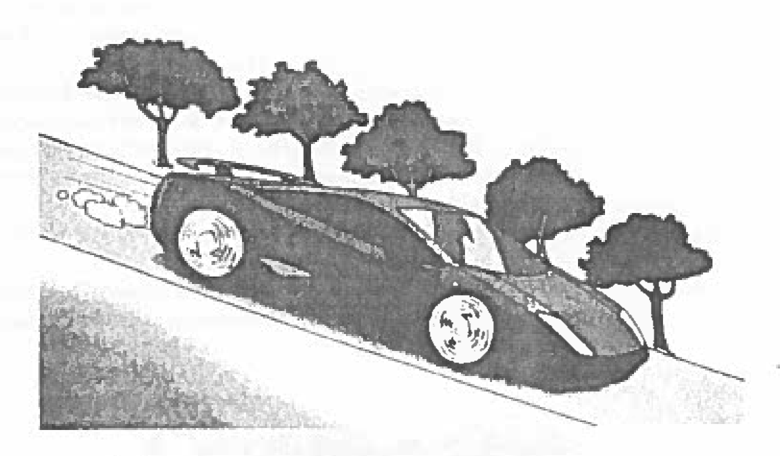
Los desmotivadores son muchos y son factores higiénicos[12], es decir, si existen, desmotivan a las personas; pero, si no existen, su ausencia por sí misma no es un motivador. Por ejemplo, me siento desmotivado por la inequidad o la injusticia, pero si desaparece la inequidad o injusticia, no voy a estar necesariamente motivado por ello; quizá me sienta bien por un pequeño tiempo, pero estos factores no me motivan. La razón es que nosotros esperamos que un factor higiénico como la justicia se dé en nuestras vidas. Si no se da, esto nos desmotiva, pero si se da, era lo que esperábamos y, por lo tanto, su sola presencia no nos motiva.

Por otro lado, existen otras fuerzas que pueden mover el auto, tales como la gravedad, como muestra la ilustración 10. Es decir, el ser humano se puede motivar por otros elementos que no encajan en las teorías anteriores. Por ejemplo, puede motivarse por una meta agresiva que lograr. O puede motivarse porque se siente muy autoeficaz en una actividad. Por ejemplo, si me siento muy bueno haciendo campañas de *marketing*, cada vez que me toque hacer una campaña de *marketing*, estaré más motivado. O en el plano personal, si

12 Herzberg, 1968.

me siento muy bueno socializando en reuniones y conversando con extraños, cada vez que tenga la oportunidad de asistir a una reunión, me sentiré motivado.

Ilustración 10



Igualmente, si hay un viento muy fuerte, el auto se puede mover por la fuerza del viento. Aquí encaja la teoría de los estados emocionales (ver ilustración 11). Las personas se pueden motivar, en el corto plazo, si logramos contagiarles algún estado emocional. Todos hemos visto a los entrenadores de equipos de diversos deportes, dar un discurso antes de salir a la cancha, un discurso que pretende contagiar un estado emocional positivo, de optimismo y de inspiración. Se trata de un estado emocional que ayuda a los jugadores a dar todo de sí mismos durante el tiempo que dure el partido. Es una estrategia de motivación a corto plazo que se utiliza para lograr la motivación de las personas, pero lamentablemente no perdura en el largo plazo.

Ilustración 11

Estados emocionales negativos

- Miedo
- Culpa, pena, vergüenza

Estados emocionales positivos

- Diversión, humor
- Orgullo
- Esperanza

David, «el motivador»

Cuando voy a dictar conferencias a otras regiones o provincias del Perú, los entrevistadores de las radios locales me presentan diciendo algo así: «Aquí tenemos al gran motivador internacional David Fischman...». Después de que termina una larga y pomposa presentación (que me hace sentir incómodo), lo primero que le respondo al entrevistador es que no me considero un motivador. Le explico que, si bien mis conferencias motivan, no es este mi objetivo principal. Mi objetivo es que las personas aprendan, que se lleven estrategias concretas para mejorar; así, cuando asisten a mis talleres, les pido que apliquen los conocimientos a través de dinámicas para que tengan mayor retención. ¿De qué sirve solo contagiar un estado emocional positivo en una conferencia de mejora personal si a las dos horas el efecto se termina y el participante no se lleva herramientas concretas para cambiar?

Lo mismo ocurre con este libro. Si bien esperamos que sea inspirador para los lectores, también ofrecemos muchos ejercicios y estrategias concretas para que las empiecen a aplicar en sus vidas y trabajo cuanto antes.

CAPITULO 2

Motivadores intrínsecos y extrínsecos

La red de contenidos del libro se puede ver en el siguiente gráfico, referido a los temas que hemos venido comentando en la introducción.



Empezaremos con los conceptos y diferencias entre los motivadores intrínsecos versus los extrínsecos.

Diferencias entre la motivación intrínseca vs la extrínseca

«Tú puedes ser motivado por el miedo. Tú puedes ser motivado por un premio. Pero ambos métodos son solo temporales-».

Homer Rice

Midiendo nuestra motivación

Los trabajadores pueden tener diferentes razones para esforzarse en sus empleos. Por

favor, indique qué tanto estas razones son importantes para que usted se esfuerce en su trabajo, indicando un número del 1 al 5, donde 1 es «nada importante para mí» y 5 es «muy importante para mí».[13]

1	2	3	4	5
Nada importante				**Muy importante**

Me esfuerzo en mi trabajo[13]...

1 ...porque valoro mucho este trabajo.	1	2	3	4	5
2 ...simplemente porque me pagan.	1	2	3	4	5
3 ...porque me sentiría culpable si no lo hiciera.	1	2	3	4	5
4 ...porque creo que este trabajo es desafiante.	1	2	3	4	5
5 ...porque este trabajo es personalmente importante para mí.	1	2	3	4	5
6 ...para evitar comentarios negativos de otros (por ejemplo, jefe, clientes, colegas, etc.).	1	2	3	4	5
7 ...para probar que soy un empleado bueno y leal.	1	2	3	4	5
8 ...porque mi trabajo es interesante.	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptado de Vansteenkiste, 2014.

Calificación:

Sume y divida entre dos lo que usted marcó en los siguientes ítems (vea la columna que dice «ítems» y la columna que dice «su puntaje»).

	Ítems	**Su puntaje**	**Tipo de razones**	**Tipo**
Motivación tipo 1	2-6	___+ ___ = ___ ÷ 2 = ____ Ítem2 Ítem6 Subtotal TOTAL	Por obligación externa	Control
Motivación tipo 2	3-7	___+ ___ = ___ ÷ 2 = ____ Ítem3 Ítem7 Subtotal TOTAL	Por obligación interna	
Motivación tipo 3	1-5	___+ ___ = ___ ÷ 2 = ____ Ítem1 Ítem5 Subtotal TOTAL	Por el valor y significado, utilidad	Autónoma
Motivación tipo 4	4-8	___+ ___ = ___ ÷ 2 = ____ Ítem4 Ítem8 Subtotal TOTAL	Por el placer, interés y pasión	

Luego mire a la derecha el tipo de razones que usted sigue y finalmente el tipo de

13 Tomando y adaptado de Vansteenkiste.

motivación.

¿En qué área obtuvo el puntaje más alto? ---------------------------------

¿En qué área obtuvo el puntaje más bajo? ---------------------------------

Si usted tiene mayores puntajes en la motivación tipo 1 o tipo 2, significa que se siente obligado o bien por presiones externas o bien por presiones internas. Si usted tiene mayores razones con los tipos de motivación 3 y 4, usted se motiva más por aquello que va alineado con sus valores, por aquello que usted siente como significativo e importante, así como por aquello que disfruta y le apasiona.

Reflexione sobre una actividad que le apasiona hacer, una actividad con la cual se siente motivado. Puede ser una actividad relacionada con su trabajo o estudios, o una actividad relacionada con su vida personal. Escríbala a continuación:

____

____

Ahora, reflexione: ¿qué es lo que lo motiva a hacer esta actividad? Escriba su respuesta a continuación:

____

____

Cuando hago este ejercicio en mis talleres, recibo respuestas similares. Encuentro personas que se motivan por un reto en su trabajo que está a la altura de sus talentos, personas que se motivan porque trabajan en un equipo de mucha confianza, personas que se motivan porque sienten que hacen la diferencia. Todos estos motivadores son intrínsecos, es decir, la persona se motiva haciendo la actividad en sí misma. Nadie me responde: «porque me pagan bien» o «porque me dan un premio», que son motivadores extrínsecos.

Como veremos más adelante, se considera que los motivadores intrínsecos son de mayor calidad porque tienen más beneficios que los motivadores extrínsecos[14].

Algunos confunden los motivadores intrínsecos con motivadores internos, pero no es lo mismo. En realidad, la motivación siempre es interna y radica en nuestro cerebro. Más precisamente, la motivación está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro. Cuando se activan estos circuitos cerebrales, nos sentimos energizados y motivados para realizar cualquier actividad[15].

Aunque lo hayamos mencionado anteriormente, vale la pena repetirlo. Los motivadores intrínsecos son aquellos que se basan en la realización de la actividad en sí misma. Los seis motivadores intrínsecos son:

- Autonomía
- Sentido de competencia
- Novedad
- Aprendizaje
- Relación, pertenencia
- Trascendencia

Por ejemplo, si una persona hace una actividad que lo motiva porque está aprendiendo, la motivación es intrínseca porque se genera al realizar la actividad en sí misma. Del mismo modo, si una persona está trabajando en alguna actividad con la cual se siente muy competente y en la cual usa sus talentos, la persona se motiva. No se motiva por el resultado de la actividad, sino que se motiva por realizar la actividad en sí misma. La siguiente

14 Ryan y Deci, 2000.

15 Reeve, 2005.

cita de Robert Henry describe la motivación intrínseca:

> «El objetivo de pintar no es hacer una imagen. La imagen, si resulta, es solo un producto, una consecuencia, que puede ser útil, tener valor o ser interesante. El verdadero objetivo de pintar es lograr un estado de conciencia, un elevado estado de funcionamiento, un momento extraordinario de nuestra existencia»
>
> (Henri, 2007).

Otra forma de entender los motivadores intrínsecos es a partir de la ausencia de ellos. Hay personas que no se motivan en su trabajo porque lo encuentran muy monótono y rutinario, no están satisfaciendo el motivador intrínseco de la novedad ni el de aprendizaje. También hay personas que no se motivan porque perciben en su trabajo un ambiente de desconfianza; les falta satisfacer el motivador de relación y pertenencia.

Por otro lado, en cuanto a los motivadores extrínsecos, una forma de identificarlos es cuando las personas realizan una actividad únicamente como medio para conseguir un fin. Es decir, cuando lo que le interesa a la persona es principalmente este «fin», las consecuencias de hacer «algo». Algunos motivadores extrínsecos son:

- Reconocimiento
- Premios, incentivos
- Bonos
- Diplomas, trofeos
- Evaluaciones, notas
- Fechas límite
- Castigos

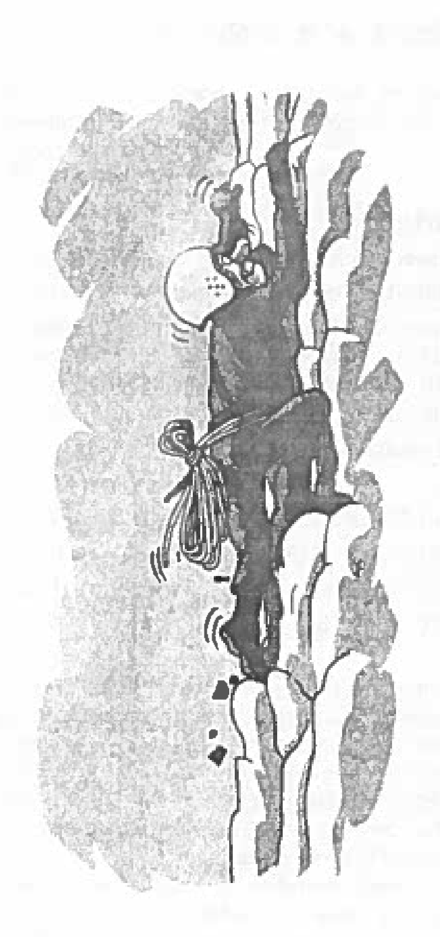
Por ejemplo, cuando un alumno se siente motivado a estudiar porque quiere obtener una buena nota, se trata de una motivación extrínseca. No es la actividad de estudiar la que lo motiva; la actividad (estudiar) es solo el medio para obtener un fin, que es la nota. Otro ejemplo en la empresa son los bonos. Muchos ejecutivos tienen objetivos anuales ligados a un bono. Muchos se dedican a hacer actividades para alcanzar sus objetivos, solo porque buscan ganar el bono a fin de año. No les motiva necesariamente hacer la actividad en sí misma, sino que los motiva el dinero que obtendrán al final de ella.

Algunos de ustedes se pueden sorprender de ver el tema de reconocimiento como un motivador extrínseco. Se convierte en extrínseco cuando lo que a uno le motiva no es hacer la actividad, sino el reconocimiento al final de ella por un trabajo bien realizado. Más adelante, discutiremos a fondo el tema de reconocimiento.

Actividad

Para repasar lo aprendido, le presentamos a continuación algunos casos para que usted analice la situación y marque si la motivación es intrínseca o extrínseca. Las respuestas se encuentran luego de las ilustraciones 12 y 13, para que usted evalúe sus propias respuestas.

	Motivación intrínseca	Motivación extrínseca
1. Jennifer hace su maestría porque necesita un título para poder tener mejor remuneración.		
2. Enrique estudia su posgrado en Recursos Humanos porque le fascina aprender sobre estos temas en la empresa.		
3. Jorge está muy motivado para alcanzar su objetivo del año porque quiere ganarse su bono.		
4. Paolo está motivado en su trabajo porque siente que aprende cada día.		
5. Norma se motiva leyendo los periódicos y revistas de actualidad porque quiere dar la impresión de una persona bien informada en reuniones sociales.		
6. Ana María estudia muchísimo porque quiere sacarse la mejor nota.		





Motivación intrínseca

Motivación extrínseca

Respuestas:

1. Motivación extrínseca
2. Motivación intrínseca
3. Motivación extrínseca
4. Motivación intrínseca
5. Motivación extrínseca
6. Motivación extrínseca

En motivación: 1 + 1 ≠ 2

«Las ideas que requieren que las personas reorganicen su percepción del mundo generan hostilidad».

JAMES GLEICK

Actividad

Imagine que usted trabaja para una empresa como ejecutivo en el área de *marketing* y tiene a su cargo las campañas de publicidad. Usted ha estudiado una maestría en Marketing y le fascina su trabajo, siente que cada día que va a trabajar tiene el reto de hacer una nueva campaña creativa. Usted se siente motivado en su trabajo, pero su jefe quiere motivarlo más, así que decidió asignarle un bono de dos sueldos si cumple con una serie de objetivos a fin de año. Ahora que tiene las dos motivaciones —la intrínseca y la extrínseca—, ¿tiene el doble de motivación?

Cuando hago esta pregunta en mis talleres, la mayoría de los participantes responde que sí. Es probable que usted esté pensando lo mismo (tiene lógica, dos es más que uno), pero la lógica de la motivación no es matemática. Deje su mente abierta y veamos las lecciones que nos trae este capítulo.

¿Cómo encontraría a un grupo de niños motivados intrínsecamente para dibujar en un nido? ¿Son aquellos que dibujan con más entusiasmo? Es posible, pero no necesariamente nos confirma que están motivados intrínsecamente. ¿Son aquellos que hacen los dibujos más bonitos? No necesariamente, pueden tener talento pero puede ser que no les motive tanto dibujar. La forma de encontrarlos es esperar a que suene la campana del recreo y ver quiénes preferían dibujar en su tiempo libre. Fueron estos niños, los que dibujaban en su tiempo libre, los que se tomaron para participar del siguiente estudio.

Lepper y colaboradores[16] identificaron a un grupo de niños de nido (de tres a cinco años) que estaban intrínsecamente motivados para dibujar y ubicaron a los niños en tres condiciones: un grupo que recibiría una recompensa esperada, un grupo que no recibiría ninguna recompensa y un grupo que recibiría una recompensa inesperada.

Al grupo de recompensa esperada se les dijo que, si dibujaban, se les daría un premio, es decir, se les daría un motivador extrínseco adicional a su motivación intrínseca para dibujar. Se les dijo que recibirían un diploma en el que se indicaba que el niño era un buen participante y además se les dijo que recibirían un lazo azul grande si dibujaban. Luego de dibujar, se les dijo que lo habían hecho bien y se les entregó lo ofrecido (el diploma y el lazo).

Al grupo sin recompensa solo se les preguntó si querían dibujar. No se les mencionó nada acerca de ninguna recompensa ni se les dio nada al final.

Al grupo de recompensa inesperada, solo se les consultó si querían dibujar y no se les ofreció nada. Pero, cuando terminaron de dibujar, se les dijo que lo habían hecho bien y se les dio sorpresivamente el diploma de buen participante.

Luego de una semana, los investigadores regresaron a observar a los niños durante el tiempo de juego libre y se les dio la oportunidad de dibujar durante este tiempo. Esta vez, los niños que habían participado del grupo de la recompensa esperada (a los que se les había ofrecido el diploma y el lazo por pintar) dibujaron ahora un tiempo significativamente menor al tiempo que dibujaron al inicio (cuando se les observó dibujando en su tiempo libre). Es decir, los niños de la recompensa esperada disminuyeron su interés intrínseco por

16 Lepper, Greene y Nisbett, 1973.

la actividad.

En cambio, el grupo de los que no recibieron recompensa y el grupo de los que recibieron una recompensa inesperada no mostraron ninguna disminución en su interés intrínseco.

No se encontraron diferencias significativas entre los diferentes grupos en relación con la cantidad de dibujos realizados, pero sí en cuanto a la calidad. Así se encontró que la calidad de los dibujos del grupo de la recompensa esperada era menor que la de los otros dos grupos.

Lo que aprendemos de la investigación de Lepper y colaboradores es que ofrecer una recompensa extrínseca disminuye la motivación intrínseca de las personas que antes hacían la actividad por el placer de hacerla.

Como veremos, cuando se trata de motivación, la fórmula es: «motivación intrínseca + motivación extrínseca 2 veces motivación». La motivación extrínseca tiene costos escondidos y el principal es que puede reducir la motivación intrínseca.

Tal vez usted esté pensando que esto ocurrió así porque eran niños y considere difícil imaginar que funcione de la misma manera en adultos. Pero veamos el siguiente estudio.

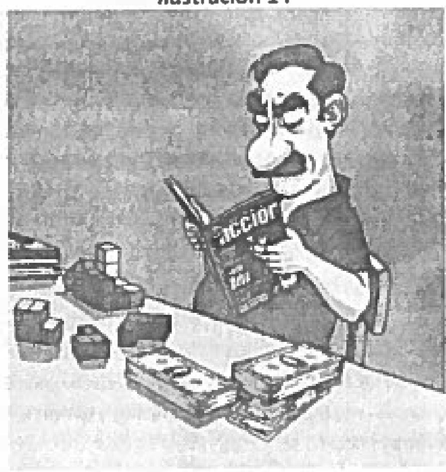
Edward Deci y Richard Ryan son dos investigadores que han dedicado su vida a estudiar la motivación de las personas en diferentes ámbitos. Deci condujo el siguiente experimento. Los participantes eran, esta vez, estudiantes universitarios. Ellos debían armar diferentes figuras con unos cubos (cubos Soma): uno de los grupos recibiría una recompensa extrínseca (dinero) por armar diferentes diseños. El otro grupo no recibiría nada por armar los diseños con los cubos[17].

Ambos grupos armaron los modelos durante media hora. Luego, el investigador les avisó que el experimento había «terminado» y se retiró por ocho minutos. En realidad, aquí es cuando el experimento iniciaba. Como pueden ver en la ilustración 14, en la sala había una cámara de video filmando lo que sucedía. Además, había una serie de revistas que cubrían diferentes intereses. Lo que se quería observar era lo que hacían las personas durante estos ocho minutos, mientras esperaban que regresara el investigador. El objetivo era ver qué grupo elegía continuar armando los modelos durante esos ocho minutos en vez de dedicarse a leer las revistas. Es decir, querían descubrir qué grupo estaba motivado intrínsecamente y armaba los cubos sin esperar recompensas.

Ilustración 14

17 Deci, 1971.

Ilustración 14



Los resultados coincidieron con la investigación de los niños en el nido. La mayoría de las personas a las que se les pagó por armar los diseños paró y prefirió leer revistas (ilustración 15). En cambio, la mayoría de personas del grupo al que no se le pagó —es decir, que no recibió un incentivo extrínseco— prefirió continuar armando modelos. Una vez más, se puede observar cómo la motivación extrínseca merma la motivación intrínseca. Se han hecho cientos de estudios similares, con diferentes muestras de adultos, empleando diversas tareas y diferentes recompensas, y en todos los casos, cuando se asigna un incentivo extrínseco, se merma la motivación intrínseca[18].

Tal vez se esté preguntando lo siguiente: ¿Por qué si cientos de estudios demuestran esta teoría, las empresas siguen dando tanto incentivo extrínseco? ¿Por qué los colegios siguen basando todo su sistema de motivación sobre la base del incentivo extrínseco de la nota? ¿Por qué tantos padres recurren a dar premios de todo tipo para estimular a sus hijos, aun cuando sus hijos pueden estar ya motivados intrínsecamente?

Normalmente, el mundo académico genera teorías y el mundo real de la empresa y de las instituciones las adopta y aplica. Por ejemplo, el concepto *balanceóscorecard* nació de las investigaciones de Kaplan y Norton[19] en los años 90 y se hizo popular con un artículo escrito por Kaplan y Norton en 1992. Hoy en día son pocas las empresas que no usan esta metodología para medir la ejecución de su estrategia. En mi opinión, el *balanced scorecard* fue adoptado fácilmente por las empresas, porque es una herramienta construida sobre la creencia aceptada y compartida de que es importante medir indicadores en las organizaciones.

El concepto de que la motivación extrínseca merma la motivación intrínseca tiene ya más de cuarenta años de investigaciones y todavía no es totalmente aceptado en las empresas y organizaciones. ¿Por qué? Tengo algunas hipótesis:

- Existe la creencia compartida en las empresas, y en la sociedad en general, de que los incentivos extrínsecos son el principal motivador de las personas.
- Si las cosas siempre han sido así y han funcionado, ¿para qué cambiar?
- Todos lo hacen, debe ser lo correcto.

Pero esta situación no solo ocurre en las empresas: podemos verla también en otras

18 Deci, Koestner y Ryan, 199.
19 Kaplan y Norton, 1992, 1993, 1996.

esferas de la vida. El deporte más popular en Sudamérica es el fútbol. Hace poco vi a un chico motivado intrínsecamente para jugar fútbol, un delantero de doce años con mucho talento. Su padre le decía: «Hijo, por cada gol que metas te pago diez dólares». El padre no sabía que le estaba haciendo daño a la motivación intrínseca del joven.

Esto ocurre muchas veces en todos los deportes competitivos. Algunos padres suelen dar un incentivo extrínseco a sus hijos por una actividad en la que estos ya están motivados intrínsecamente, y ello termina mermando la motivación intrínseca de sus hijos para hacer deporte, sin que se den cuenta.

El control de mi bono

Como empresario y miembro fundador de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), nunca había tenido bonos. Mi motivación era intrínseca totalmente, me fascinaba lo que hacía en el rubro de la educación. Pero hace algunos años en la universidad, como lo hacen miles de empresas, los socios decidimos asignarnos bonos por cumplimiento de objetivos. Recuerdo que si alcanzaba mis objetivos iba a recibir una suma interesante. Esto del bono era una novedad para mí. Me quedaban claros mis objetivos y trabajé duro para lograrlos. Muchos de los objetivos estaban relacionados con el trabajo que me encantaba hacer, y algunos sí eran objetivos de trabajo que no estaba motivado a realizar. Al final del año, gané el bono, pero no me sentía motivado como antes, me sentía controlado por el incentivo. Sentía que mi trabajo me gustaba menos, como si le hubieran quitado su magia.

El componente activo del motivador extrínseco que merma la motivación intrínseca es que quita autonomía. Uno muy fácilmente puede sentirse controlado por el incentivo, tal como me pasó a mí y como se muestra la ilustración 16.

Ilustración 16



Nadie duda de que el incentivo extrínseco puede motivar. Yo estaba motivado a alcanzar mis metas y ganar mi bono, pero impactó mi motivación intrínseca.

Más adelante en el libro, regresaremos al tema de los bonos y daremos algunas sugerencias de cómo mejorar su efectividad y reducir daños a la motivación intrínseca.

Otros costos escondidos de la motivación extrínseca

«Si le preguntáramos a alumnos de colegio: ¿Qué te motiva a estudiar?, desgraciadamente la respuesta mayoritaria será la nota y no el amor por el aprendizaje».
David Fischman

El rey espiritual

Cuentan que había un rey espiritual y que también era muy rico, pero tenía sus tesoros guardados en una cueva donde nadie entraba. Una persona de la corte le insistía que quería ver la cueva de los tesoros, a lo que el rey se negaba rotundamente. El cortesano insistió tanto en ver los tesoros que el rey le planteó un reto:

—Está bien, te llevo a ver mis tesoros, aunque con una condición: irás cargando una vela. Pero si la vela se apaga, te mando a matar.

La persona de la corte tenía tantas ganar de ver los tesoros que aceptó el difícil reto.

El rey entró en la cueva y empezó a mostrarle todas las joyas, los bloques de oro, de plata, sus gemas preciosas, entre otros tesoros. Mientras el rey iba explicando cada tesoro, el cortesano cargaba la vela, muy concentrado en que la vela no se apagara y perdiera su vida. Al final de la visita, el rey le preguntó al cortesano:

—¿Qué te parecieron mis tesoros?

—La verdad, mi rey, es que no pude verlos. Estuve tan concentrado en que no se cayera una gota de cera que no pude ver nada —respondió el cortesano.

—De la misma forma, yo estoy tan concentrado en mantener mi vela espiritual interior prendida que no le presto atención a mis tesoros.

Millones de estudiantes están en el colegio, tan interesados en que la «vela» de sus notas sean buenas o en que no se apague y los reprueben, que no aprenden los contenidos de la cueva del conocimiento. No tengo duda de que las notas hacen que los alumnos estudien, que desarrollen disciplina, que sean perseverantes. Mis dudas son cuánto aprenden y en qué medida las notas ayudan a formar alumnos autónomos que disfruten el aprendizaje.

Se realizó un estudio[20] en donde a diferentes grupos de estudiantes se les daba una lectura y a cada grupo se les dio diferentes instrucciones. A cada uno de los integrantes de un grupo se les dijo: «Luego de que termines, te haré algunas preguntas sobre el texto. No será un examen y no pondré una nota. Solo estoy interesado en lo que los alumnos recuerdan de los textos. Lee el texto de la manera en que sea mejor para ti».

A cada uno de los integrantes del otro grupo se les dijo: «Luego de que termines, te voy a tomar un examen. Quiero ver cuánto puedes recordar. Debes trabajar tan fuerte como puedas porque le pondré una nota a tu examen para ver si estás aprendiendo lo suficiente».

En una segunda sesión, un experimentador fue a los salones de clase y les preguntó acerca de lo que recordaban del texto que habían leído la semana anterior. Se les evaluó tanto los conceptos que habían aprendido, así como el aprendizaje memorístico. Los resultados fueron interesantes. El grupo al cual se le dijo que leyera porque iba a ser evaluado (con nota) para ver qué tanto había aprendido tuvo menor interés por la lectura y mayor sensación de presión. Aunque el grupo evaluado logró un mayor aprendizaje memorístico,

20 Grolnick y Ryan, 1987.

tuvo menor aprendizaje conceptual. Lo más interesante fue que se hizo una nueva evaluación la siguiente semana y el grupo evaluado (con nota) fue el que más olvidó lo aprendido en comparación con lo que había respondido la semana anterior.

Seguro a usted le ha pasado alguna vez en su vida algo similar al estudio mencionado. Por ejemplo, en exámenes parciales o finales donde usted siente que tiene que estudiar motivado solamente por la nota que quiere obtener, es probable que, a la semana de haber rendido el examen, no recuerde nada.

La motivación extrínseca no solo puede reducir el aprendizaje, también puede reducir la creatividad. Existe mucha evidencia que señala que las personas son más creativas cuando están intrínsecamente motivadas y no extrínsecamente motivadas por las notas, por la competencia entre compañeros, entre otros[21].

Amabile y colaboradores[22] encuentran que es la motivación intrínseca la que puede tener un efecto significativo en la creatividad. En un experimento a un grupo de estudiantes universitarios se les pidió hacer una tarea artística que consistiera en un *collage* de papel. A la mitad de los estudiantes se les asignó aleatoriamente a un grupo que ofrecía una recompensa (dinero) por hacer el *collage*, y a la otra mitad se les asignó a un grupo en el que solo se les pidió que hicieran la actividad.

Los estudiantes que habían hecho un contrato para realizar la actividad con el fin de obtener la recompensa exhibieron niveles significativamente menores de creatividad en sus *collages* en comparación con el otro grupo. El hecho de ofrecer un «medio-fin» de trabajo («Haz esta tarea como un medio para el fin de obtener esta recompensa») había reducido su creatividad. Por otro lado, el otro grupo no mostró disminución en la creatividad.

En otro estudio realizado también por Amabile y colaboradores[23], se le pidió a un grupo de veintitrés artistas que seleccionaran al azar diez de sus obras realizadas por encargo (a pedido y con pago) y otras diez obras realizadas por propia voluntad; es decir, obras que fueron pintadas por iniciativa propia y no por atender algún pedido. Luego, estas pinturas fueron entregadas a un grupo de expertos, sin que supieran que se trataba de un estudio ni de cómo fueron seleccionadas las obras. Lo que encontraron fue que las pinturas realizadas por encargo (a pedido y con pago) fueron evaluadas como menos creativas. Muchos estudios encuentran consistentemente que las personas generan más ideas originales cuando están más intrínsecamente motivadas que extrínsecamente motivadas[24].

La motivación extrínseca también puede reducir nuestra perseverancia. En un estudio realizado por Pelletier y colaboradores[25] se evaluó a un grupo de 369 nadadores calificados de Canadá. Los investigadores les hicieron seguimiento diez y veintidós meses después. Las personas que tenían motivación intrínseca mostraron mayor persistencia y dedicación a sus entrenamientos tanto a los diez meses como a los veintidós meses. Los nadadores que entrenaban por motivación extrínseca presentaron mayores tasas de deserción en el tiempo. La motivación intrínseca en los deportes es uno de los mejores predictores del desempeño y persistencia[26].

Ryan y Deci (2000) refieren que son muchos los beneficios de las personas que tienen mayor motivación intrínseca en comparación a las personas con motivación extrínseca. Así, las personas que tienen una motivación más autónoma (intrínseca) en comparación con aquellos que tienen una motivación más controlada (extrínseca) muestran un registro impresionante de efectos positivos, entre los que se pueden señalar: más interés, entusiasmo y confianza, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor persistencia y creatividad[27],

21 Amabile, 1997.
22 Amabile, Hennessey y Grossman, 1986; Amabile, 1985.
23 Amabile, Philips y Collins, 1994.
24 Anderson y Gasteiger, 2008.
25 Pelletier, Fortier, Valerand y Briere, 2001
26 Joessar, Hein y Hagger, 2011.
27 Sheldon, Ryan, Rawsthorne y Ilardi, 1997.

mayor autoestima[28], mayor rendimiento académico[29], mayor vitalidad[30] y bienestar en general[31].

Otra conducta que ha sido estudiada es la de la copia. La conducta de copiarse se ha incrementado durante los últimos cincuenta años[32]. En la década de 1940, alrededor del 20 por ciento de alumnos universitarios confesaba haber plagiado en secundaria, mientras que en la actualidad entre el 75 por ciento y el 98 por ciento de estudiantes universitarios admite haberse copiado mientras cursaba la secundaria. La investigación en alumnos entre doce y catorce años encuentra que existe una mayor motivación para copiar porque hay un mayor énfasis en las notas. Si bien muchos piensan que está mal hacerlo, lo justifican por el hecho de obtener una buena nota[33]. Este es un ejemplo de cómo un motivador extrínseco puede llevarte a tener comportamientos inadecuados.

Hemos presentado pruebas de que la motivación extrínseca tiene costos; sin embargo, es la motivación más utilizada en el mundo de la empresa y en la educación. Cuando nos encontramos con una realidad que no coincide con nuestras creencias, tenemos dos caminos: o simplemente ignoramos la realidad —es decir, la evidencia mostrada— o cambiamos nuestras creencias para adaptarnos. Esperamos que los lectores tomen el segundo camino.

Un colegio sin nota

El director y profesores de un colegio estaban muy preocupados por los efectos negativos de los motivadores extrínsecos, por lo que hicieron un experimento durante un semestre. Crearon un programa optativo de cuarto y quinto de media. En este programa había varias diferencias con el programa normal de bachillerato internacional. La principal diferencia era que los alumnos se evaluaban diariamente en su esfuerzo y resultados, y ellos mismos se ponían nota en los cursos. Luego, cada dos meses, revisaban sus apuntes y se ponían la nota para el bimestre. El profesor también los evaluaba basado en su percepción. Resulta que en el 90 por ciento de los casos, las calificaciones de los alumnos eran más bajas que las del profesor. Cuando no había coincidencia, el profesor conversaba con el alumno acerca de la nota que merecía. Con esta metodología, quitaron el motivador extrínseco de la nota y la calificación solo servía para que el alumno se retroalimente, como una información de cómo iba su desempeño.

Al quitar el foco extrínseco hacia la nota, cambió radicalmente la motivación. Los chicos ahora estudiaban de acuerdo con sus talentos y les apasionaba aprender. Yo estuve personalmente tres veces dictando conferencias a este pequeño grupo de alumnos y me quedé impresionado de las ganas de aprender que tenían. Ahora el colegio ha ampliado el programa a tercero, cuarto y quinto de secundaria, y muchos alumnos se están pasando a esta opción.

28 Deci y Ryan, 1995.
29 Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon y Deci, 2004.
30 Nix, Ryan, Manly y Deci, 1999.
31 Ryan, Deci y Grolnick, 1995.
32 Educational Testing Service y Ad Council en Open Education Database, 2010.
33 Educational Testing Service y Ad Council en Open Education Database, 2010.

A veces un motivador extrínseco puede ser necesario

«No hay problema en usar motivadores extrínsecos cuando se necesitan. El problema de muchos jefes es que son los únicos que usan».

DAVID FISCHMAN

El gerente que detestaba el tema de las personas

El gerente general de una compañía de manufactura tenía muchas fortalezas: era una persona analítica, numérica, aterrizada, concreta y estratégica. El gerente lograba buenos resultados, pero el tema de la preocupación por las personas no estaba en su radar. El clima laboral era regular, había bastante rotación y más incidentes de seguridad que el promedio de esa industria.

El presidente y dueño de la empresa, una persona muy orientada a las personas, le había pedido en varias oportunidades al gerente que prestara atención a los temas de clima laboral, pero la verdad es que al gerente, quien tenía una formación en ingeniería, estos temas no lo motivaban.

Después de tratar durante tres años que el gerente cambiara de conducta, decidió aplicar un incentivo extrínseco. Le dijo que ahora su bono anual dependía en 50 por ciento de la mejora en la encuesta de clima laboral interno. Al gerente no le quedó otra opción que aceptar a regañadientes la propuesta de su jefe.

Durante el año empezó a participar y organizar actividades de clima laboral; no lo hacía porque le gustara, sino porque tenía en mente su bono. Cierto día le tocó disfrazarse en una reunión con todo el personal, cosa que odiaba y le parecía inútil, pero siguió los consejos del equipo de Recursos Humanos. El quería su bono. Al final del año logró su objetivo. La empresa mejoró en un 25 por ciento su clima laboral.

Al siguiente año, el presidente le puso otros objetivos y ninguno estaba relacionado con el clima laboral; sin embargo, le pidió que siguiera mejorando el clima. Esta vez no estaba motivado por el bono, sino porque sabía que debería hacerlo. Siguió «detestando» participar en reuniones, disfrazarse y otras cosas creativas, y en el acercamiento a la gente, pero igual lo hacía motivado por lo que su jefe esperaba de él. Al final del año, su clima laboral mejoró un 30 por ciento con respecto al año pasado y obtuvo extraordinarios resultados.

El clima laboral de la empresa era bueno y se vivía otro ambiente. El gerente finalmente entendió que había una relación concreta entre el clima laboral y los resultados. Al comienzo, él creía que eran actividades que solo se hacían para perder el tiempo, pero ahora las valoraba.

El siguiente año, el gerente se metió más de lleno a trabajar el clima laboral. Su motivación era que sabía que le traería mejores resultados. Todavía no le gustaban las actividades, pero las hacía porque sabía que eran importantes para la compañía. Cerró el año nuevamente con extraordinarios resultados y estuvo entre las veinticinco mejores empresas para trabajar en su país.

El gerente ya no era el de antes, se había «soltado», ahora hasta podía disfrutar el disfrazarse, le gustaba organizar reuniones y actividades diversas relacionadas con el clima laboral. Él mismo reconocía que había cambiado.

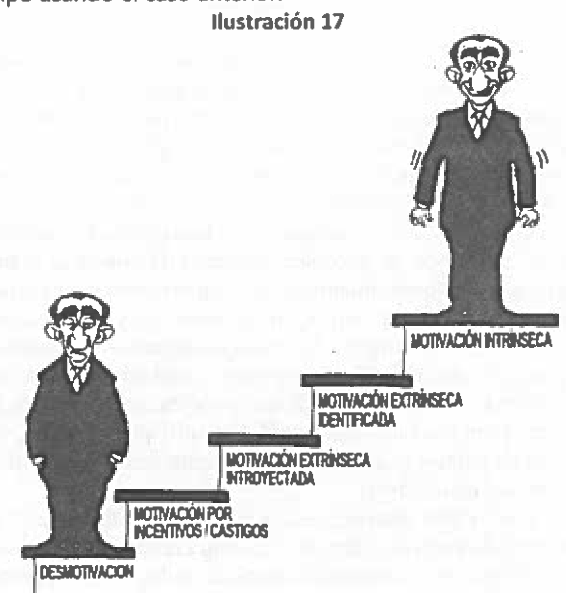
Al siguiente año la motivación del gerente por trabajar en el clima laboral ya era intrínseca. Se divertía y se motivaba con las actividades relacionadas con ese tema. Ya no lo hacía por un bono, o porque su jefe lo consideraba importante, o porque él creía que era importante. Lo hacía porque disfrutaba la cercanía con la gente y se sentía

muy competente haciendo las actividades. Ese año la empresa quedó entre las diez empresas más importantes para trabajar y tuvo increíbles resultados.

En este caso —que es una historia real— se le asignó al gerente un incentivo extrínseco porque no tenía ninguna motivación (intrínseca) para trabajar los temas de clima laboral. Como lo hemos comentado, uno de los costos de usar motivadores extrínsecos es que dañan la motivación intrínseca, pero si esta no existe, como en el caso anterior, no hay nada que dañar. Esta persona no estaba motivada para realizar estas actividades, no le interesaban. Vale la pena comentar que, en este caso, la forma de brindarle el incentivo fue de modo controlador («si haces esto, tendrás tu bono»); sin embargo, como veremos más adelante, podría haberse dado de otra manera también (no controladora y de manera más autónoma), lo cual favorece la motivación.

Existe una serie de tipos de motivación, desde la desmotivación a la motivación intrínseca, tal como se muestra en la ilustración 17. Vale la pena comentar que no significa que tengamos que pasar por cada escalón para llegar a la motivación intrínseca. Lo mejor es saltar los escalones para tratar de tener una motivación intrínseca. Los escalones nos ayudan a identificar que la motivación intrínseca es una motivación de mejor calidad. Explicaremos cada tipo usando el caso anterior:

Ilustración 17



Motivación extrínseca por incentivos/castigos

En el caso presentado, la persona se motivó por el incentivo del bono.También se podría haber usado un castigo, como una amenaza del presidente de que, si no le presta atención al clima, será despedido en el futuro. Los castigos y amenazas funcionan, pero tienen costos escondidos que veremos más adelante en el libro.

Motivación extrínseca introyectada

El segundo año el presidente le quitó el bono al gerente general, pero el gerente siguió dándole importancia al clima laboral porque sabía que su jefe esperaba eso de él. La motivación extrínseca introyectada se da cuando las personas hacen una actividad por la aprobación de los demás, por presión de grupo o por cuidar la imagen personal, por culpa o vergüenza frente a otros.

Motivación extrínseca identificada

El tercer año, el gerente seguía haciendo actividades de clima laboral, pero ya no las hacía tanto porque su jefe lo esperaba, sino porque se había dado cuenta de que era importante. Las actividades no le gustaban, pero las hacía porque consideraba que era importante para el bien de la compañía. La motivación extrínseca identificada se da cuando uno se identifica con la importancia de hacer una actividad y se motiva a hacerla porque es algo que considera importante, significativo, útil y está alineado con sus valores, aunque intrínsecamente no esté motivado, es decir, aunque no disfrute hacer la actividad. Esta motivación es también extrínseca, pero es de mejor calidad que las dos anteriores.

Motivación intrínseca

En este caso, el gerente empezó a disfrutar las actividades de clima laboral. Lo hacía porque se divertía, porque sentía la calidez de las personas y porque ya se sentía competente haciéndolas. El gerente ahora ya había pasado a actuar por motivación intrínseca.

El gerente recorrió todos los escalones, en lugar de dar un salto más largo, y su motivación se llegó a convertir en intrínseca. Pero esto no ocurre en todos los casos. Hay personas que no se motivan por una actividad a menos que existan incentivos. Hay personas que llegan solo a la motivación extrínseca introyectada, es decir, hacen las cosas solo porque es lo que se espera de ellas, pero no disfrutan la actividad. Muchos llegan a la motivación extrínseca identificada, hacen las cosas porque las consideran importantes no porque les apasione o disfruten hacerlas. Recuerde que no es necesario pasar por todos los escalones; la idea es que trate de «saltar» hacia los escalones más altos.

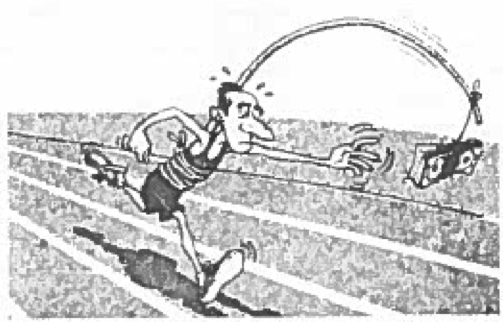
Las siguientes ilustraciones grafican cada paso en la escalera:

Ilustración 18



Desmotivación: «Me da flojera correr, me aburre, me cansa y no me provoca».

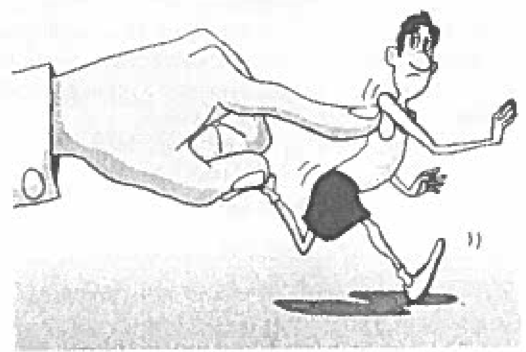
Ilustración 19



Motivación extrínseca por incentivos/castigos: «Solo corro porque me he prometido que si lo hago durante una semana, me voy a premiar con un iPhone».

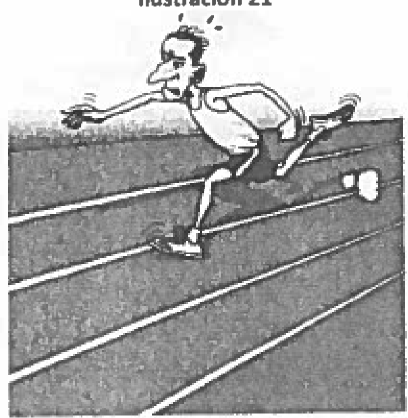


Ilustración 20



Motivación extrínseca introyectada: «Solo corro porque todos mis amigos corren y ellos esperan que yo corra. Si no lo hago, me siento culpable».

Ilustración 21



Motivación extrínseca identificada: «Corro porque sé que es bueno para mi salud, sé que es importante hacerlo. Lo hago por esto, no porque me guste o lo disfrute».

Ilustración 22



Motivación intrínseca: «Corro porque, cuando lo hago, me siento libre, soy bueno haciéndolo y me da una sensación maravillosa de bienestar».

Actividad

Motivación extrínseca identificada: «Corro porque sé que es bueno para mi salud, sé que es importante hacerlo. Lo hago por esto, no porque me guste o lo disfrute».

A continuación, se presenta un caso de motivación familiar. El ejercicio consiste en identificar cuáles son los diferentes tipos de motivación que siente el protagonista.

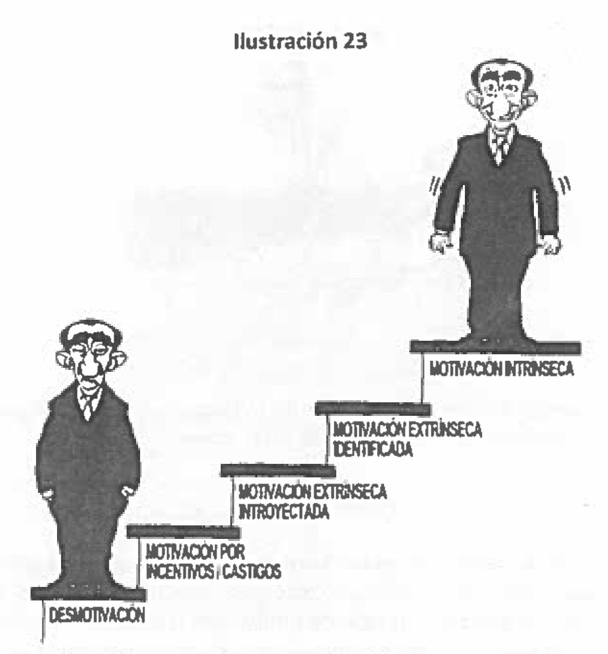
¿Por qué estudio?

Imagínese que usted llega a casa y encuentra a su hijo haciendo las tareas y estudiando para el día siguiente. Usted se acerca y le pregunta: «¿Hijo, por qué estás estudiando?».

¿Qué tipo de motivación tendría el hijo si le contesta lo siguiente?

- Papá, estudio porque, si no lo hago, mi mamá me castigará y no me dejará jugar con mi Nintendo Wii más tarde.____________
- Papá, estudio porque me daría vergüenza con la profesora si es que no hago la tarea. ____________
- Papá, estudio porque lo que estoy aprendiendo ahora en el curso me parece útil; me va a servir cuando vayamos a jugar fútbol porque podré calcular mejor las distancias. ____________
- Papá, estudio porque realmente estoy disfrutando las clases, la profesora hace que la clase sea divertida, despierta mi curiosidad y el tiempo se me pasa volando. ____________

Ilustración 23



Haga una pausa, identifique el tipo de motivación en cada respuesta y luego siga leyendo.

Como padres, creemos saber qué es lo mejor para nuestros hijos. Y nuestros hijos frecuentemente no están motivados para hacer lo que nosotros creemos que es lo mejor para ellos. Similarmente, como jefes, tenemos objetivos en los negocios que demandan de nuestros colaboradores ciertas tareas que, muchas veces, no los motivan. Los incentivos o castigos funcionan en estas ocasiones, pero hay que saber cómo aplicarlos para reducir los costos escondidos, como veremos en el siguiente capítulo.

Un gerente aburrido, pero por una causa importante

Quiero comentarles el caso de un gerente del Área de Recursos Humanos y Calidad. Su perfil era de corte más creativo y poco estructurado, pero tenía a su cargo el área de calidad y mejora de procesos que requiere a una persona «aterrizada», detallista y organizada. Este gerente era promotor del tema de mejora de procesos que finalmente se instaló en la cultura de la compañía. Pero, para formar la cultura, tenía que asistir a las reuniones de tres horas de presentación de indicadores, de proyectos de mejora de procesos. Cada vez que tenía esta actividad en la agenda, le daba dolor de estómago. No tenía la más mínima gana de asistir a una reunión en la cual se veían detalles, planes, indicadores, pues este tipo de actividad no encajaba con sus fortalezas. Sin embargo, siempre estaba presente, aunque no lo motivara, aunque no lo disfrutara, porque sabía que era importante para la empresa.

En este caso, el gerente llegó a tener una motivación extrínseca identificada. Hacía las cosas porque eran importantes. Pero no estaba motivado de forma intrínseca en el tema de los procesos. No siempre es posible llegar disfrutar una actividad, no siempre es posible llegar a la motivación intrínseca. Sin embargo, si bien la motivación extrínseca identificada sigue siendo extrínseca, esta es de mejor calidad que las otras motivaciones extrínsecas.

Reduciendo los daños de la motivación extrínseca

«No hay duda de que la motivación extrínseca te motiva, pero tampoco hay duda de que te quita libertad y te controla».

DAVID FISCHMAN

El ejecutivo poco planificado

Óscar, el gerente de producto de una empresa de consumo masivo, tenía muchos talentos: era muy creativo, ingenioso, intuitivo, sociable, espontáneo, flexible y lograba buenos resultados. Sin embargo, era de esas personas muy eficaces pero poco eficientes. Lograba resultados, pero generaba mucho caos y sobrecostos por falta de planificación. Su jefe, en la evaluación de su desempeño, le había dado retroalimentación sobre el tema de la organización, pero el ejecutivo no cambiaba. El resto de áreas relacionadas se quejaba mucho del gerente de producto por su poca planificación. En su segunda evaluación de desempeño, su jefe le dijo:

—Óscar, te he citado hoy para hablar de un tema que preocupa, tu planificación. La verdad es que es un desastre.

—Yo sé que tengo ese defecto y estoy tratando de mejorar. Lo que pasa es que no me motiva planificar. Siento que pierdo mi tiempo —mencionó el gerente de producto.

—La verdad es que ya la organización está cansada de tu desorden. Este año queremos ver cambios. Si no cambias y haces lo que deberías, yo no puedo garantizar tu puesto.

En este caso, el jefe le ha asignado un motivador extrínseco a un ejecutivo que no estaba motivado para hacer una actividad: planificar. Como vimos en el capítulo anterior, si la persona no está motivada, se podría considerar asignarle un incentivo extrínseco. A veces el incentivo puede hacer que una tarea poco interesante se convierta en interesante. En este caso, el motivador extrínseco es un castigo si no hace lo que se espera de él.

¿Pero a usted le parece que el castigo estuvo bien asignado? Como veremos más adelante, un castigo siempre es controlador y debe ser la última instancia. Sin embargo, el castigo no es lo único «controlador» del diálogo. Veamos ahora la conversación con un incentivo.

—Óscar, te he citado hoy para hablar de un tema que preocupa, tu planificación. La verdad es que es un desastre.

—Yo sé que tengo ese defecto y estoy tratando de mejorar. Lo que pasa es que no me motiva planificar. Siento que pierdo mi tiempo —mencionó el gerente de producto.

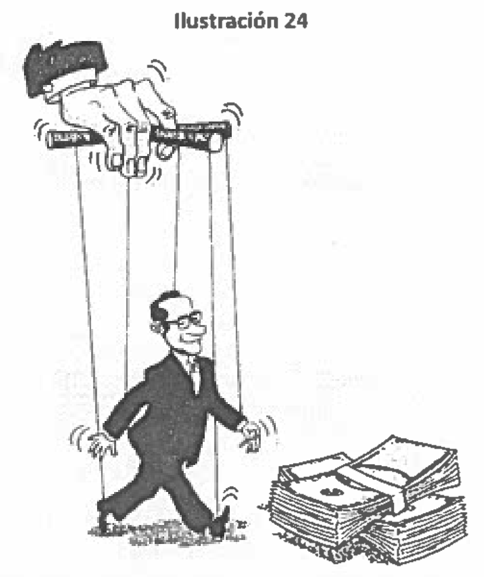
—Este año he decidido ofrecerte un 20 por ciento adicional a tu bono si haces lo que se espera de ti. La verdad es que la organización ya está cansada de tu desorden. Este año queremos ver cambios.

¿Ahora le gusta más? Sin duda un incentivo suena mejor que un castigo. Pero ¿estuvo bien dado el incentivo?

Como hemos mencionado anteriormente, los incentivos o castigos extrínsecos hacen que las personas se sientan controladas. Como muestra la ilustración 24, aun en la versión del incentivo, la persona está recibiendo órdenes para hacer algo que no le gusta y no tiene derecho a decidir nada. Por más que a veces veamos necesario asignar los motivadores extrínsecos, hay que tratar de que la persona no vea totalmente afectada su autonomía.

En otras palabras, es importante evitar que, por motivar a una persona, terminemos, al mismo tiempo, destruyendo uno de los motivadores más importantes del ser humano: la autonomía.

Ilustración 24



Sugerencias de cómo aplicar un motivador extrínseco para que no se perciba controlador

1. Mostrar empatía. Reconocer que la actividad puede ser aburrida o rutinaria, o que no genera motivación.
2. Explicar por qué hacer una tarea es importante.
3. Dar autonomía —en lo que sea posible— para que las personas diseñen sus estrategias para llevarlas a cabo. Escuchar propuestas de la otra parte y discutir las ideas propias y de la otra persona, escuchar razones y llegar a decisiones consensuadas (procurando que sea siempre así).
4. Evitar el uso de palabras controladoras: «debes», «tienes que...», «si no lo haces...», «estás obligado», etc.
5. Evitar ser controlador cuando se ofrece el incentivo. Evitar expresiones como «si haces esto, te doy aquello» o «si lo haces como deberías...».
6. Es mejor que las recompensas sean inesperadas e intangibles. El problema es que muchas veces se recurre a las recompensas tangibles: dinero, bonos, premios, listas de honor, planes de incentivos, comida[34].

Volviendo al caso del gerente de producto al que le costaba el trabajar en orden y con planificación, a continuación presentamos una forma más adecuada de dar un incentivo extrínseco:

Jefe Retroalimentación:

«Te he citado para conversar el tema de la planificación en tu trabajo».

1. Preguntarle al colaborador cómo se evalúa con respecto a sus habilidades de planificación. A partir de ahí, hay dos posibilidades: que estén de acuerdo o que haya que lograr un acuerdo. Reconocer que la actividad no genera motivación: «La verdad es que entiendo que te cuesta hacer algo que no te gusta. Me queda claro que el tema de la planificación y el orden, al no gustarte, resultan no ser tus puntos fuertes, no te motivan, se te hace tedioso y te aburren». Al sentirse comprendido, la persona se siente

34 Kohn, 1993; Reeve, 2010.

escuchada y tomada en cuenta y esto reduce la sensación de control sobre ella.

2. Explicar por qué es importante: «Quiero explicarte que, cuando te falta planificación y orden en tu trabajo, afectas a otras áreas de la compañía. Aumentas algunos costos de los cuales quizá tú no seas consciente. Pero lo más complicado es que, con falta de planificación, nuestros clientes se ven perjudicados». Al explicar por qué es importante hacer una actividad o desarrollar una habilidad, se empodera en este caso al gerente de producto. Quizá el gerente de producto no era tan consciente de las consecuencias de sus actos. Tener información nos permite decidir con más claridad nuestros actos y fomenta la autonomía.
3. Dar autonomía (hasta donde sea posible): «¿Has pensado qué métodos de organización y planificación podrías intentar para mejorar en esos aspectos? Me encantaría escuchar tus ideas». Luego, escuchar atentamente sus propuestas y discutir las diferentes opciones. A continuación, podría comentarle: «Luego de lo que hemos discutido, estás en mejores condiciones de decidir qué método de organización y planificación vas a utilizar. Quizá consideres importante asistir a algún curso que te ayude a mejorar». Al darle autonomía sobre ciertos aspectos de la tarea disminuye la sensación de control.
4. Evitar el uso de palabras controladoras: Una mejor forma de expresarse sería: «Quiero que ~~sepas que~~ para nosotros es muy importante que planifiques tu trabajo, para así poder prevenir posibles problemas futuros. Es muy importante que intentes poner en práctica las nuevas estrategias que has aprendido (o que estás aprendiendo)».
   Es decir, evitar frases como: «Debes planificar, si no planificas...», o «tienes que planificar...», que son palabras controladoras, pues tienden a inducir culpa y/o vergüenza[35]. En su lugar, usar palabras como: «es importante», «es valioso», o «es útil». Esto, además de brindar explicaciones y argumentos aclaratorios, es de mucha ayuda.
5. Evitar ser controlador con el incentivo: Una forma adecuada de expresarse sería: «Queremos reconocer con un incentivo económico a quienes alcancen un nivel de competencia satisfactorio en el aspecto de planificación en la evaluación del desempeño». No le dice: «Si planificas, te doy el bono». Más bien, refuerza el reconocimiento de alcanzar la meta o la mejora en una competencia o habilidad. Es un cambio de fraseo, pero suena menos controlador. Se sabe que poner metas empleando un lenguaje de apoyo a la autonomía permite mejores resultados[36].

Mañana empiezo

Leonor tiene veintisiete años, es soltera y está subida de peso. Hace algunos meses se propuso retomar su rutina en el gimnasio por tercera vez. Las dos veces anteriores simplemente dejó de ir porque tenía mucho trabajo y un poco de flojera. La verdad es que no le gusta hacer deporte. Sabe que es bueno para ella, pero se aburre y se cansa en el gimnasio.

En esta oportunidad, Leonor nuevamente empezó a levantarse una hora más temprano para ir al gimnasio. Estuvo haciendo sus rutinas a pesar de su poca motivación y cansancio. Al cabo de dos semanas surgió un viaje de negocios que rompió su rutina. Al regreso, sonó su alarma para levantarse, pero estaba cansada, así que decidió no ir por esa vez, y se prometió a sí misma que al día siguiente iría «de todas maneras». Pero al día siguiente sonó la alarma y ella no se levantó. Al final del día llegó a casa y se dijo a sí misma: «Una vez más demuestras que eres incapaz de cumplir tus promesas. Eres una fracasada, buena para nada, serás gorda y fofa toda tu vida».

La historia de Leonor es similar a la historia de millones de personas que tratan de

35 Reeve, 2010.
36 Vansteenkiste, Simons, Lens, Soenens y Matos, 2005.

instalar un hábito saludable en sus vidas, pero que se proponen el desafío sin contar con una adecuada motivación y que, al final, no cumplen con su reto y terminan destruyendo la confianza en sí mismas.

La misma metodología de la aplicación de incentivos extrínsecos se puede aplicar a nuestros propios retos personales. En el caso anterior, un diálogo más constructivo de Leonor consigo misma hubiera sido el siguiente:

- Me siento fracasada. Es la tercera vez que me ocurre con el deporte, pero no es fácil cambiar e instalar un hábito, sobre todo este. A mí no me gusta el deporte y tengo que estar forzándome a levantarme. Yo sé que quiero bajar de peso, pero hacer deporte de forma regular es muy difícil para mí, debido a mis viajes y además porque no me gusta. Pero no voy a ser tan dura conmigo misma. Mucha gente vive lo mismo que yo.

Aquí Leonor está reconociendo que la actividad no es fácil. Es importante destacar que los estudios demuestran que cuando nos fallamos a nosotros mismos y nos sentimos culpables, tenemos menos disciplina para seguir retos personales.

- Pero soy yo la que ha decidido hacer deportes, porque lo considero importante en mi vida. Nadie me ha obligado, ha sido mi decisión. Hacer deporte me ayuda a estar más saludable. Puedo ser incluso más longeva y mantener un buen estado físico, no solo en apariencia sino en términos de salud.

Aquí Leonor recuerda lo importante que es esta tarea que ella ha decidido seguir.

- ¿Qué puedo hacer diferente la próxima vez para tratar de que funcione mi estrategia? Quizá puedo hacer deporte en la noche y no en la mañana, pues realmente me cuesta mucho levantarme más temprano. La mejor hora para hacer deporte es la que mejor le acomode a uno. Luego de probar tantas veces en la mañana, creo que puedo intentarlo por las noches. Quizá me sea menos complicado hacerlo así.

Aquí Leonor se da la oportunidad de tomar su libertad, para decidir qué es lo mejor para ella.

- Después de cada sesión de gimnasio, sé que me va a doler el cuerpo y sé que pasará por mi cabeza no volver, pero puedo tratar de ver que voy avanzando hacia mi meta, tomo en cuenta lo que ya avancé. Quizá también puedo hacer algo que me reconforte en ese momento. Quizá puedo recompensar el esfuerzo que estoy haciendo y el hecho de haber ¡do al gimnasio comiéndome un pequeño helado de yogur bajo en calorías que me gusta tanto. Esto me irá ayudando a recuperar mi confianza en mí misma, en sentirme capaz de lograr las metas y retos que me voy poniendo.

Aquí Leonor se asigna un incentivo a sí misma de una forma no controladora, pues ella misma está decidiendo ir al gimnasio. Para formar hábitos en los cuales no tenemos una motivación, un incentivo extrínseco puede ser una alternativa.

El rabino motivador

Cuentan que un grupo racista del Ku Klux Klan decidió agredir a un rabino en su tienda mientras le gritaba: «Judío, judío, judío». El rabino estaba desesperado porque los clientes se le iban por miedo a lo que pudieran hacer estas personas. Un día el rabino salió y —antes de que empiecen a gritar— les dijo: «Si me llaman judío, les pago un dólar a cada uno».

Las personas del Ku Klux Klan estaban totalmente sorprendidas. Pensaban que el rabino se había vuelto loco. Tomaron el billete y le gritaron con más ganas: «Judío, judío, judío». Al día siguiente, nuevamente antes de que empezaran a gritar, salió el

rabino, pero esta vez solo les ofreció cincuenta centavos de dólar por gritarle «judío». Los miembros del Klan protestaron, pero siguieron gritando, aunque con menos ganas, pues, después de todo, medio dólar es medio dólar.

Al día siguiente salió el rabino y les ofreció solo un centavo por gritarle «judío». Los miembros del Klan consideraron esto injusto, así que decidieron marcharse y no regresar: «Hace dos días recibíamos un dólar, ayer medio dólar y hoy ¡un centavo! No piense que seguiremos gritándole "judío, judío, judío" por un mísero centavo»[37].

El rabino era un genio de la motivación. Las personas del Klan estaban motivadas intrínsecamente para gritarle «judío». Ellos lo hacían libremente, con autonomía, porque creían que era una causa trascendente. Pero luego el rabino les dio un incentivo controlador diciéndoles: «Si me llaman judío, les pago un dólar». Al comienzo, parecería el mejor de los mundos: «Nos pagan por hacer lo que queremos». Pero, sin que se dieran cuenta, el rabino había empezado a controlarlos, puesto que estaban pensando en el dinero que iban a recibir en lugar de su causa. El rabino estaba destruyendo su motivación intrínseca trascendente con un incentivo extrínseco. Luego, bajó el incentivo extrínseco (dinero) tanto que ya no existía ninguna motivación intrínseca para seguir gritando y se fueron.

37 Ausubel, 1976.

Funcionamiento autónomo versus controlado



La niñez: la raíz de nuestra orientación motivacional

«Tener hijos no lo convierte a uno en padre, del mismo modo en que tener un piano no lo vuelve pianista».
Michael Levine

Imagine la siguiente situación y responda qué es lo usted haría si se encontrara en esa posición. Por cada acción propuesta, marque una opción del 1 al 7 utilizando la siguiente escala:[38]

1	2	3	4	5	6	7
Muy poco probable			Modera damente probable			Muy probable

A. La profesora de su hijo lo cita a una reunión en el colegio para decirle que su hijo parece desinteresado en las actividades escolares que hacen en el día a día, que se la pasa

38 El instrumento original es de Deci y Ryan (1985). Para comprender mejor el tema, aquí se han creado situaciones que son parecidas a las que aparecen en el instrumento original, pero no son las mismas.

distrayendo a sus compañeros y que, además, sus notas son realmente malas. Usted:

1. Trata de hablar con su hijo para preguntarle qué le está pasando.	1	2	3	4	5	6	7
2. Le establece un horario que debe seguir para que pueda cumplir con sus tareas, pues estudiar es su obligación.	1	2	3	4	5	6	7

B. Usted es asistente y su jefe le ha pedido que organice una capacitación muy importante para tres gerentes. Sin embargo, los tres gerentes no coinciden en sus horarios para tener la capacitación. ¿Qué haría usted?:

3. Hablaría con los gerentes para comentarles la situación y pedirles que le ayuden a encontrar juntos la mejor solución.	1	2	3	4	5	6	7
4. Buscaría a su jefe para que él le diga qué hacer.	1	2	3	4	5	6	7

Calificación:

Sume y divida entre dos lo que usted marcó en los siguientes ítems (ver columna que dice: «Items» y «Su puntaje»).

	Ítems	Su puntaje	Tipo
Tipo 1	1-3	___+ ___ = ___ ÷ 2 = ____ Ítem 1 Ítem 3 Subtotal TOTAL	
Tipo 2	2-4	___+ ___ = ___ ÷ 2 = ____ Ítem 2 Ítem 4 Subtotal TOTAL	

¿En qué área obtuvo el puntaje más alto? __________________________
¿En qué área obtuvo el puntaje más bajo? __________________________

Si usted obtiene un mayor puntaje en el tipo 2, significa que probablemente se siente obligado por presiones externas. Si usted obtiene un mayor puntaje en el tipo 1, probablemente usted tiende a un funcionamiento autónomo.

Algunas personas, en sus vidas, están más orientadas hacia la motivación extrínseca. Por ejemplo, están más interesadas por el dinero que por el trabajo en sí mismo. Están más interesadas en trabajar por el reconocimiento, por el prestigio, por el poder o por el premio más que por disfrutar el trabajo en sí mismo. Estas personas tienden a una personalidad más orientada al control. Otras, en cambio, orientan sus vidas a la motivación intrínseca. Son personas que se motivan porque encuentran un reto a la altura de sus talentos, porque disfrutan su autonomía en el trabajo, son personas más libres, actúan por voluntad propia, eligen su propio destino, no es que se dejen llevar por lo que los demás piensen de ellos. Estas personas tienden a una personalidad orientada a la autonomía.

¿De qué depende que uno sea más controlado y otro más autónomo? Veamos la siguiente historia real, donde los nombres y posiciones están cambiados para proteger la identidad de la persona.

Padres controladores: hijos controlados

Sebastián es gerente de finanzas de una gran empresa de servicios. Hace dos años esta empresa empezó un cambio cultural al que le está costando mucho adaptarse. La empresa ha definido como un pilar de su cultura la preocupación por las personas. La empresa espera que todos sus líderes empoderen a su personal, se preocupen por de-sarrollarlos y hacerlos crecer. El problema con Sebastián es que tiene un estilo de microgerencia. A él le gusta entrar al detalle de todas las decisiones de su área. Nadie puede decidir nada sin consultarle, haciendo muy lentos los procesos. Sebastián se preocupaba mucho de su imagen ante la gerencia. Por ello, revisaba y hasta hacía el trabajo de sus subordinados, para que todo quedara perfecto. Su área es la que tiene el peor clima laboral y la gerencia general le ha hecho saber su descontento. Sebastián intentó trabajar con un coach, pero no logró resultados. Siempre volvía a ser controlador y a la microgerencia.

Sebastián siguió mi recomendación de ir a una terapia psicoanalítica donde, a través de un especialista, pudo ponerse en paz con su pasado. Sebastián recordó el dolor y la rabia que le tenía a su padre por ser tan jerárquico y controlador con él. Su padre todo el tiempo le decía lo que tenía que hacer, no le daba una gota de autonomía. Cuando no hacía exactamente lo que pedía su padre, este lo maltrataba y hasta le pegaba. Cuando Sebastián tenía un problema, su padre lo resolvía. Además, sus dos padres sobreprotectores no lo dejaban salir como a sus amigos a practicar deportes que ellos no consideraban apropiados.

Sebastián vivió su infancia en una cárcel y había aprendido que esa era la forma de desenvolverse en la vida. Inconscientemente, en su trabajo él sentía que debía controlar a sus colaboradores y por eso es que hacía microgerencia. Pero, además, él mismo era controlado por el deseo de agradar, de mostrarse perfecto, para así no recibir un grito o un castigo. A Sebastián le tomó tres años de terapia salir de su propia cárcel y liberar a sus empleados prisioneros. Ahora él es un mucho mejor líder, ya que no es esclavo de su pasado.

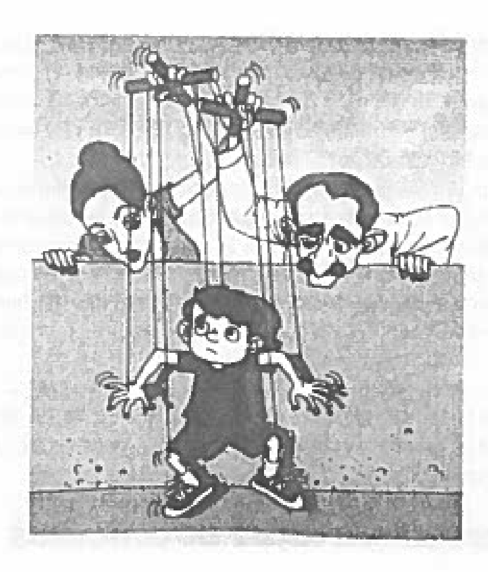
Estoy seguro de que los padres de Sebastián tenían las mejores intenciones. Estoy seguro de que querían formar un hijo feliz y con mucho potencial. Pero el resultado fue todo lo contrario.

Sebastián puede ser un ejemplo de una niñez extremadamente difícil, pero lamentablemente hoy muchos padres no se dan cuenta de los errores que cometen con sus hijos al controlarlos demasiado.

Los padres entienden la necesidad que tienen sus hijos de comer, cobijarse, abrigarse, sentirse seguros. Los padres entienden la necesidad que tienen sus hijos de estar acompañados, de recibir amor. Pero son pocos los padres que se dan cuenta de que los niños tienen una enorme sed de autonomía y de sentir que controlan su destino. Si no satisfacemos esta necesidad de autonomía, el niño no llorará —como lo hace con las otras necesidades (cuando tiene hambre, por ejemplo)—, pero sí llorará su inconsciente, que se llena de dolor, de rabia y de impotencia, es decir, llora por dentro.

Desgraciadamente, la caricatura en la ilustración 25 ocurre frecuentemente.

Ilustración 25



Los niños que tuvieron una formación controladora y desarrollaron una personalidad de control pueden tener algunas de las siguientes características:

- Interpretan los eventos externos como amenazantes.
- Son muy preocupados, sensibles a lo que piensen los demás.
- Buscan aprobación.
- Tienen baja confianza en sus habilidades.
- Tiene menor autorregulación en la escuela.
- Tienen menor control de impulsos.
- Tienen menor rendimiento académico.
- Tienden a ser menos tolerantes y más egoístas, manipuladores.
- Tienden a ser dependientes y acostumbrados a que los controlen.
- Tienden a ser controladores con sus propios hijos y colaboradores.

En cambio, los niños que tuvieron una formación de mayor apoyo a la autonomía y desarrollaron una personalidad orientada a la autonomía pueden tener algunas de las siguientes características[39]:

- Actúan de acuerdo con lo que consideran importante, sin dejarse controlar por lo que piensen los demás.
- Se sienten más libres y con mayor capacidad de elegir su destino.
- Interpretan los eventos externos como información.
- Tienen mayor confianza en sus habilidades.
- Tienen mayor autorregulación en la escuela.
- Tienen mejor rendimiento académico.
- Son abiertos y más tolerantes.

Estoy seguro de que todo padre quiere formar hijos autónomos. En el siguiente capítulo seguiremos profundizando en el tema.

La «rebeldía» del control

Elisa tiene dieciséis años. Es una chica linda. Parece mayor que otras jóvenes de su edad y es la menor de cuatro hermanos. Los tres mayores son hombres.

39 Vansteenkiste, 2014.

Sus padres son machistas y fueron bastante liberales con sus hijos hombres, pero con su hija mujer son totalmente controladores. Elisa tiene menos permisos que todas sus amigas; por ejemplo, no puede quedarse hasta tarde en ninguna fiesta, no puede tomar bebidas alcohólicas, no puede tener enamorado, y solo la dejan salir a reuniones sociales o fiestas dos veces al mes.

La realidad es que Elisa vive en dos mundos. Un mundo es el que sus padres quieren escuchar: es obediente, no toma y sigue todas las reglas. El otro mundo, donde vive, es el real; allí su modo de responder a la frustración frente a su necesidad de autonomía es hacer todo lo contrario a lo que sus padres desean: toma hasta emborracharse, besa a muchos chicos y comete muchas irresponsabilidades. Hasta ahora ha podido mantener los dos mundos separados, pero no sabe por cuánto tiempo más lo podrá hacer.

Esta historia real de Elisa muestra una de las consecuencias de tener una formación muy controladora con nuestros hijos. Algunos, como ella, se rebelan y buscan su autonomía en las actividades equivocadas.

Formando hijos autónomos

«No se puede formar hijos autónomos y libres si primero no nos hemos liberado de las cadenas de nuestro propio ego».

David Fischman

Actividad

Imagine que su hijo es uno de los mejores jugadores de fútbol del colegio y su equipo ha ganado muchos partidos.

Él le dedica mucho tiempo a entrenar. Sin embargo, usted está preocupado porque él acaba de decirle que ha sido desaprobado en un examen importante de Matemáticas, debido a que no estudió lo suficiente. Más tarde, en la casa, se enteró también de que su hijo dijo que estaría en su cuarto estudiando, pero en realidad se escapó de la casa y se fue a entrenar.

A continuación, reflexione: su hijo acaba de llegar, ¿qué le diría? Haga una pausa en la lectura y tómese el tiempo para pensar.

Cuando hago esta pregunta en mis talleres, algún padre levanta la mano seguro de tener la respuesta correcta. Se pone de pie y, delante de trescientas personas, dice lo siguiente: «Yo le diría con respeto, pero a la vez siendo firme, lo siguiente: "Debes dejar de entrenar y dedicarle más tiempo a tus estudios"».

El padre que hizo el comentario toma asiento orgulloso, asumiendo que tiene la respuesta correcta. Luego, le hago la siguiente pregunta al padre: «¿Está fomentando la autonomía de su hijo con su respuesta?».

La respuesta que me da es: «¿Cómo puedo fomentar autonomía en un chico irresponsable que me miente y que no estudia?».

Aunque parezca increíble, incluso cuando el chico «mete la pata» o actúa de forma irresponsable, nosotros podemos fomentar autonomía o control con nuestras respuestas. Como padres, con las palabras que decimos o con las emociones que mostramos, fomentamos autonomía o control. El problema es que no somos conscientes de que la mayoría de veces fomentamos el control.

La ilustración 26 muestra una caricatura de lo que está haciendo el padre con su hijo. La respuesta del padre, aunque parezca adecuada para muchos, no es una respuesta que

fomenta la autonomía. El padre no motiva la reflexión. Está usando palabras controladoras como «debes», además de decirle lo que tiene que hacer de una forma autoritaria, aunque respetuosa. Como muestra la caricatura, lo está «esposando» para que haga lo que él quiere. ¿Qué pasará cuando no esté él para decirle qué hacer? ¿Estamos fomentando los recursos necesarios para que nuestros hijos sean autónomos?

Ilustración 26



"Hijo, debes dejar de jugar fútbol y dedicarle más tiempo a tus estudios"

A continuación, mostramos una serie de respuestas controladoras de un padre con caricaturas:

Preguntarle cómo está el resto del equipo en sus exámenes, y decirle que se prepare lo suficiente para estar igual que el resto.



Ilustración 27



Este es un comentario controlador, pues se le da el control al grupo de amigos y el padre sigue dando órdenes.

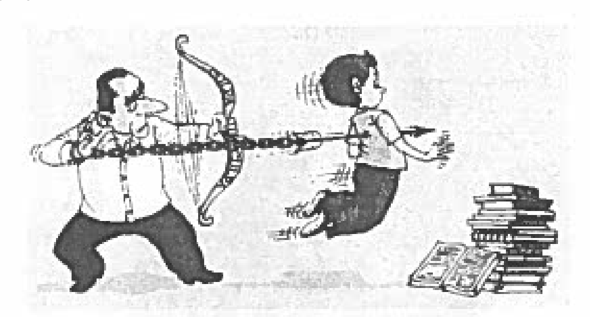
Ilustración 28

Decirle que de ninguna manera va a jugar mañana y que se encierre a estudiar.



Ilustración 29

Reclamarle:« ¿Por qué me pagas de esta forma, sacándote malas notas, después de todo lo que hago por ti?».



Este comentario también es controlador, pero el control se da por la culpa. El hacer que otra persona o que un hijo haga algo por nosotros porque le inducimos culpa es una forma encubierta de controlarlo.

Ilustración30

Preguntarle cómo piensa enfrentar su situación y ayudarlo, a través de preguntas, a reflexionar sobre sus siguientes pasos.



En este último caso se fomenta la autonomía del muchacho. En lugar de castigarlo, manipularlo, o decirle lo que tiene que hacer, es preferible escucharlo. Eso no quiere decir que uno está siendo débil o blando; uno puede escuchar, preguntar y al final decidir acerca de la manera de proceder, lo cual puede ser una consecuencia de la acción realizada. Pero cuando uno hace reflexionar a la persona y la escucha, al menos le da la sensación de que puede expresar lo que piensa o siente y esto fomenta la autonomía.

La conversación podría resultar de la siguiente forma:

—Hijo, ¿qué pasó con tus estudios?, ¿qué pasó en tu examen? —pregunta el padre. (En lugar de decirle lo que debe hacer, pregunta y recibe el punto de vista de su hijo).

—Papá, la verdad es que estoy entrenando muy duro y no estoy estudiando tanto porque no me queda tiempo.

—Entiendo —responde el papá—, pero recuerdo que una regla que acordamos era que los estudios estaban primero. ¿Estás de acuerdo con que eso fue lo que hablamos?

—Sí, papá —responde el hijo con un gesto de arrepentimiento.

—¿Qué piensas hacer? Has incumplido nuestra regla, ¿qué vas a hacer de acá en adelante para poder cumplir tanto con los deportes como con los estudios? —pregun-

ta el padre. (En lugar de decirle lo que tiene que hacer, deja que el niño tome responsabilidad sobre sus actos y elija un curso de acción, fomentando su autonomía).

—Me queda claro, papá. Si tengo exámenes, no pienso ir a entrenar —responde el hijo.

—¿Qué has pensado hacer cuando tengas tareas y haya entrenamiento? —pregunta el papá.

—He decidido hacer mis tareas apenas las reciba y no esperar a último minuto, además de estudiar el fin de semana. De esa forma no tendré ese conflicto —responde el hijo.

—¿Qué pasaría si incumples tu promesa? (Que el niño sugiera las posibles consecuencias que habría si incumple su palabra).

—Papá, propongo no jugar fútbol por un mes.

—Bueno, hijo, me parecen buenas estrategias en teoría, pero, si estás de acuerdo, me gustaría reunirme contigo semanalmente para conversar sobre el avance de tus compromisos y apoyarte en lo que necesites —comenta el papá y cierra la conversación.

Esta conversación del padre con el hijo fomenta la sensación de autonomía del niño.

Actividad

Un padre llega a su casa después de trabajar y encuentra un escándalo en la puerta. Su vecina se quejaba de su hijo de catorce años. Decía que se había trepado a la ventana del baño de su departamento, en donde su hija se bañaba, y la había filmado con una cámara. La señora está inmersa en furia gritando que el hijo es un inmoral, que ha filmado a su hija desnuda y que seguro va a colgar la filmación en YouTube. El padre tranquiliza a la señora y le dice que va a tener una conversación muy seria con su hijo. El padre entra a la casa y se dirige a la habitación de su hijo. Lo encuentra con cara de culposo y de mucho temor.

Si usted fuera el padre, basándose en lo mencionado anteriormente, ¿qué le diría a su hijo, cuidando de fomentar su autonomía? Haga una pausa y luego siga leyendo.

Posiblemente lo que le provoque a muchas personas es gritar y castigar a su hijo por la falta tan grave que acaba de cometer. Pero recuerde que en un problema siempre hay dos historias. El padre ya escuchó a la agraviada. Falta escuchar la historia del «agresor»; en este caso, el hijo. Es muy importante contar con toda la información para no cometer un acto injusto. Este es un caso real.

Una conversación que fomente la autonomía podría ser la siguiente:

—Hijo, ¿me puedes, por favor, explicar qué ha pasado? —pregunta el padre.

—Lo que pasa, papá, es que estábamos con Ernesto, mi amigo, jugando con la cámara y a él se le ocurrió trepar al baño e intentar filmar a la vecina, pero no filmamos nada, te lo puedo demostrar —comentó el hijo.

—Hijo, ¿te has puesto a pensar cómo se siente la vecina por estos actos? ¿Cómo te sentirías si esto se lo hacen a tu hermana o a tu mamá? —preguntó el padre.

—Me sentiría terrible. Sé que he hecho una tremenda estupidez. Me dejé llevar por lo que hacía mi amigo —replicó el hijo. (Vale la pena señalar que el adolescente está motivado extrínsecamente buscando la aceptación de su amigo).

—¿Crees tú que esto que has hecho traerá consecuencias? —pregunta el padre.

—Sí, papá —responde el hijo.

—¿Cuál crees tú que podrían ser estas consecuencias, entonces? —pregunta el

papá.

—¿Quedarme un mes sin la consola electrónica y un mes sin invitar a amigos a la casa? —responde el hijo. (Las consecuencias son consideradas grandes por el padre).

—¿Qué has pensado hacer con respecto a la vecina? (El hijo se queda en silencio, pensando sin decir nada).

—¿Crees que sería bueno pedirle disculpas? —preguntó el padre.

—Me da mucha vergüenza, preferiría no hacerlo —responde el hijo.

—Bueno, hijo, respeto que no te parezca, pero ¿has pensado en cómo se siente ella? Pedir disculpas es parte importante de reparar lo que hemos hecho. En este caso, eres tú la persona responsable de esta falta y la señora y su hija se han visto afectadas.

—Está bien, papá —responde el hijo.

El padre ha logrado, a través de esta conversación, que el propio hijo reflexione acerca de su comportamiento. Lo ayuda a ver las consecuencias que tiene su actuación en otras personas y llegan a definir las repercusiones de sus actos, pues el mismo hijo fue quien definió sus consecuencias. Pero el padre, además, quería que el chico se disculpara y, si bien le dice: «Es importante que te disculpes», le explica que el disculparse es parte de reparar el daño causado. Aun cuando el padre da su opinión, no le dice «debes» o «tienes» que hacer algo: le dice que es importante, una palabra que no es percibida como controladora. Más aun, le explica las razones por las que es importante disculparse.

Como menciona la cita al inicio del capítulo: «No se puede formar hijos autónomos y libres si primero no nos hemos liberado de las cadenas de nuestro ego». Cuando estamos controlados por nuestro ego, tendemos a controlar a los demás. Una forma que tiene el ego de manifestarse en nuestras vidas es a través de hacernos sentir poderosos, en control, o a través de gritar y maltratar a otros.

Si queremos formar hijos autónomos, es importante manejar nuestro ego para que no nos coloque en una posición de dominio y de poder que perjudique la formación autónoma de las personas que más queremos: nuestros hijos.

El difícil reto de crear un ambiente de autonomía en el hogar

«Es triste ver a un padre formando a un hijo controlado sin que se dé cuenta del daño que le está causando en su vida».

David Fischman

La libertad no se pide

Cuentan que un rey tenía un pajarito que podía hablar en una jaula. El rey amaba este pajarito porque era el único ser con el que conversaba. Un día, conversando con él le dijo:

—Yo soy el rey y te regalo el deseo que quieras.

—Lo único que quiero es mi libertad —le dijo el pajarito.

Pero el rey le explicó que ese deseo era imposible, que él era su único amigo y que no pensaba liberarlo.

Pasó el tiempo y un día en el que el rey se iba de viaje le dijo a su pajarito:

—Estoy viajando, ¿quieres que haga algo por ti?

—Sí, mi rey. Quiero que, cuando esté en medio del campo, grite a todas voces que el pájaro que habla está encerrado en su casa —comentó el pajarito.

Al rey le pareció muy extraño su pedido, pero accedió a hacerlo. Cuando el rey es-

tuvo en el medio del campo, gritó mirando al cielo el pedido de su amigo encarcelado. Luego de hacerlo, un pájaro cayó al suelo y quedó inmóvil. El rey no entendía lo que pasaba, por qué había muerto un pájaro. Luego cayó otro y otro, y así cayeron más de diez. El rey pensó: «¿Será posible que estén muriendo de pena?». Cuando el rey regresó a su palacio, le contó con tristeza a su pajarito lo ocurrido en el campo. Le contó que apenas había gritado cayeron muertos diez pájaros.

Al terminar de contar la historia, el pajarito cayó al piso inmóvil. El rey no entendía lo que pasaba. Miró hacia la jaula y vio a su mejor amigo muerto. Abrió la jaula y lo puso en la cornisa de la ventana. Cuando tenía lágrimas en sus ojos, el pajarito se levantó y voló hacia su libertad aterrizando en un árbol cercano a la ventana. El pajarito le dijo al rey:

—Sin saberlo, me mostraste la forma de escapar de tu prisión, pero lo más importante que he aprendido hoy es que la libertad no se pide, la libertad se toma.

Cuando los padres dan una formación controlada, «encarcelan» a sus hijos en una prisión como el pajarito en la jaula. Algunos hijos reaccionan como el pájaro y se rebelan tratando de buscar su libertad, muchas veces de una forma equivocada. Otros hijos se quedan en la «cárcel» toda la vida, esperando que sus jefes, esposo(a) o amigos sean controladores con ellos y les digan lo que tienen que hacer.

En este subcapítulo, daremos algunas sugerencias de cómo crear un entorno que fomente la autonomía en el hogar:

1. Establecer las reglas claras

Cuando una cancha de fútbol está bien demarcada, todos sabemos cuándo la pelota está en el área, o sale al córner, o sale al lateral. De la misma forma, es necesario que los padres le «tracen la cancha» a sus hijos estableciendo límites claros y las reglas de la casa. Por ejemplo, es importante que definan cuáles son las responsabilidades de los hijos, las cuales pueden consistir en hacer todas sus tareas o estudiar para exámenes. También cabe que señalen cuáles son las reglas con respecto al orden y limpieza, con respecto a las salidas y horas de llegada, con respecto a bebidas alcohólicas —en el caso de los adolescentes—, con respecto a la comunicación —cada cuánto tiempo sería bueno comunicarse con los padres cuando salen—, o si hay que avisar cuando salen de la casa. Además, conviene aclarar todas las expectativas que usted tiene con sus hijos. Por ejemplo, yo espero que mi hijo sea honesto, que me diga la verdad aunque me duela, que sea justo y respetuoso de los demás, entre otras expectativas.

Tampoco se trata de decir: «Estas son las reglas y se cumplen». Es importante que estas reglas sean propuestas en conjunto con los hijos. Quizá puede ser que los padres propongan las reglas y reciban el aporte de sus hijos. Nuestros hijos tienen una perspectiva diferente de la nuestra que vale la pena escuchar. Aunque los hijos no siempre tengan la opción de decidir, al contribuir a la discusión, por lo menos sienten que participan en definir su destino. Incluso, aunque no estén de acuerdo, la persona está en mejor disposición para tomar en cuenta la perspectiva del otro interlocutor[40]. Además, si les decimos por qué es importante, hace que la otra persona esté en mejor disposición para internalizar y aceptar voluntariamente las reglas, límites, entre otros[41]. Finalmente, es importante definir de antemano —en tanto sea posible— las consecuencias de romper las reglas acordadas y que sean conocidas por todos los implicados. Una vez que las reglas, límites y expectativas se definen, la base para fomentar la autonomía está sentada. Muchas veces los problemas vienen cuando los padres no se ponen de acuerdo con las reglas, o cuando deciden romperlas porque están cansados y quieren evitar problemas con los hijos.

40 Reeve, 2010.
41 Reeve, 2010.

2. **Promover que los hijos tengan la oportunidad de escoger y decidir dentro de los límites acordados**

Una vez definida la cancha en el punto 1, es crucial que el hijo sienta que tiene autonomía para moverse dentro de ella sin consultar a los padres todo el tiempo. Por ejemplo, si en los límites se definió que las tareas se entregan a tiempo, dejemos que nuestros hijos decidan cuándo hacerlas. Si en los límites se definió que el hijo puede ver diez horas de televisión a la semana, que él decida cuándo las usa. Dejemos que nuestros hijos se sientan autónomos decidiendo y eligiendo lo que hacen dentro de la cancha demarcada. También es interesante recalcar que a veces los hijos no tienen opción acerca de hacer algo o no, sino que hay que hacerlo; entonces, en estos casos tratemos de darles la opción de que puedan decidir cuándo hacer algo (ya que no pueden decidir dejar de hacerlo)[42].

3. **Promover que los hijos resuelvan y se hagan cargo de sus problemas, y evitar la sobreprotección**

Todos queremos que a nuestros hijos les vaya excelente, pero muchos padres creen que resolver los problemas de sus hijos es la forma de lograrlo. Si los padres sobreprotegen a un hijo, este perderá autonomía, porque sus padres decidirán por él. La autonomía tiene un costo que es la responsabilidad; es importante que los hijos aprendan a hacerse responsables de sus éxitos y fracasos, así como de sus equivocaciones. En lugar de decirles lo que tienen que hacer cuando se equivocan o hacer las cosas por ellos, es mejor preguntarles cómo piensan enfrentar su problema o equivocación, qué han aprendido, qué harían diferente la próxima vez. Cuando sobreprotegemos a un hijo, le estamos diciendo, indirectamente, que no confiamos en su capacidad para enfrentar la vida. Lo que es peor, en ausencia de alguien que le diga qué hacer, no sabrá qué es lo que realmente desea hacer él, pues está acostumbrado a que otros decidan por él.

4. **Evitar el lenguaje controlador**

Evitar usar enunciados como los siguientes: «Se hace porque yo lo digo», «debes hacer...», «tienes que hacer...», «estás obligado a...», «necesitas hacer esto...», «...no pienses, solo hazlo», etc. Y más bien, tratar de usar enunciados menos controladores como: «Es importante que hagas esto porque...», «es recomendable que hagas esto porque...», «es útil porque...», «es valioso porque...», «se alinea con tus valores en...», etc. Explicar las razones para hacer algo que es aburrido ayuda a estar en mejores condiciones para hacerlo[43]. También conviene evitar subir la voz para dar órdenes o hacer comentarios. Subir la voz no solo puede generar miedo, vergüenza, culpa y hasta traumas, sino que resulta en un estilo totalmente autoritario que frustra la necesidad de autonomía. Recuerde que indicar las metas empleando un lenguaje de apoyo a la autonomía trae buenos beneficios[44].

5. **Evitar manipular a los hijos con la culpa**

Muchos padres son controladores con sus hijos, pero lo camuflan con la culpa. Por ejemplo, cuando un padre le dice a su hijo: «Mira todo loque yo he hecho por ti y tú no eres capaz de...», el hijo se siente totalmente controlado. Es mejor ser transparentes, no usar la culpa y decirles a nuestros hijos lo que queremos de ellos. Por ejemplo: «Hijo, es muy importante que acomodes tu cuarto porque...». Si, además, lo que quiere que hagan sus hijos ya fue pactado en sus reglas, puede preguntarle qué está pasando para que no esté cumpliendo con sus compromisos, escuchar su respuesta y buscar soluciones juntos.

6. **Permitir que los hijos puedan cuestionar de forma respetuosa las opiniones de sus padres**

Queremos crear un ambiente horizontal, donde los hijos puedan expresar sin miedos

---

42 Vansteenkiste, 2014.

43 Reeve, 2010.

44 Vasnteenkiste, Simons, Lens, Soenens y Matos, 2005

sus opiniones. Ambientes al estilo castrense y verticales frustran la autonomía de los hijos, porque prefieren no decidir o no elegir en sus vidas por temor al castigo o al maltrato. Cuestionar las ideas con respeto los forma hacia el futuro como pensadores autónomos, capaces de comunicar sin miedo sus discrepancias con otros.

7. **Empatizar con los hijos**

A veces, los hijos pueden poner malas caras para hacer algo que no les interesa o para lo cual no están motivados, y muchas veces la primera reacción de los padres es: «Haces esto y, de pasadita, me vas cambiando tu carota», o «deja de poner esas caras y haz lo que te digo». Cada vez que pueda, empatice con su hijo: «Entiendo que estés molesto; sin embargo, es importante que...». Otras veces, si es posible, espere un momento en el que su hijo no esté molesto y encuentre un espacio para hablar con él y buscar su colaboración sin imponerse sobre él[45].

Cuando empatizamos con nuestros hijos, les damos un espacio como personas. Reconocemos sus intereses, sus necesidades, sus opiniones y sus emociones, y les hacemos sentir que valen como personas al fomentar su autonomía.

8. **Cuando un hijo se sale de los límites, manejar el episodio modelando y fomentando la autonomía**

Es muy fácil caer en el autoritarismo, levantar la voz e imponer un castigo cuando estamos molestos con nuestros hijos por romper las reglas pactadas. Pero recuerde que sus hijos también aprenden de las conductas de usted; por lo tanto, sea coherente con su manera de actuar. A continuación, les comento un caso real.

Educar con autonomía requiere paciencia

Renzo y Jimena son los padres de Sofía, una adolescente que próximamente cumplirá quince años. Ambos padres están muy preocupados por formar a su hija para que sea autónoma y han definido claramente los límites y las reglas de la casa. Sofía, hasta hace tres meses, se comportaba de forma muy responsable, respetando sus límites. Sin embargo, un día, cuando la recogieron de una fiesta, salió totalmente alcoholizada. Fue un golpe muy duro para los padres, quienes pensaban que, dado que orientaron la formación de su hija hacia la autonomía, ella no tendría por qué rebelarse. Sofía contó que todas sus amigas estaban alegres y sufrió la presión de grupo para que ella tomara también.

Según las reglas de la casa, Sofía podía tomar máximo un trago toda la noche, pero de ninguna manera emborracharse. Los padres, a pesar de estar muy molestos con la situación, la manejaron fomentando la autonomía. Al día siguiente conversaron con ella:

—¿Qué pasó el día de ayer? —preguntaron los padres (iescuchar la otra historia).

—Disculpen, «metí la pata», me dejé llevar por la presión de mis amigas y tomé demasiado. Sé que hice muy mal —respondió la hija (cabe resaltar que Sofía está actuando por la motivación extrínseca de sentirse aceptada por sus pares).

—Sé que es difícil no hacer lo que todos hacen, sobre todo a tu edad. Me imagino que te sientes mal —comentaron los padres (empatizar en lugar de usar tonos autoritarios o castigos inmediatos unilaterales).

—Sí, me siento terrible —comentó la hija.

—Has roto las reglas de la casa. ¿Cuáles crees que pueden ser las consecuencias de lo que has hecho? ¿Qué propones? —preguntaron los padres fomentando la autonomía.

—Esta es la primera vez que lo hago. Ya aprendí, no me pasará de nuevo. Propongo que, como consecuencia, me quede una semana sin salir a ninguna parte —comentó

45 Reeve, 2010.

la hija.

—Una semana me parece poco para lo que has hecho. Te propongo que por ser la primera vez, sean dos semanas sin salir a ningún lado. Pero además es importante que no tomes alcohol por un mes, lo que significa que no será posible que tomes alcohol hasta después de la fiesta de disfraces de Halloween —le dijeron sus padres.

—Está bien, me lo merezco —comentó la hija.

Pasó un mes y todo regresó a la normalidad. Sofía había regresado a ser la de siempre, hasta que llegó la fiesta de disfraces. Sofía pidió permiso para ir a una reunión antes de su fiesta. Ese tipo de reuniones donde las personas se reúnen a tomar unos aperitivos antes de partir a la fiesta. Sus padres le recordaron a Sofía que habían acordado que no iba a tomar en esta fiesta, pero ella insistió en que solo quería ir a la reunión para estar con sus amigas. Los padres accedieron.

A las once y media de la noche, el dueño de la casa a la que fue Sofía llamó a sus padres para decirles que deberían recoger a su hija porque estaba totalmente ebria. La noticia fue terrible para ambos; habían confiado en ella y los había defraudado. Cuando el papá bajó a recogerla, Sofía había comido mucha goma de mascar y le decía a su padre que estaba bien, que no había tomado nada. Sin embargo, ella misma se delataba porque no podía ni caminar. El padre la sacó arrastrándola de la casa. La conducta de Sofía era aún peor de lo que esperaban los padres: no solo había tomado en exceso, sino que además quería mentir sobre lo que había hecho.

¿Qué haría usted si fuera el padre? ¿Qué le diría a su hija, a la cual usted dio autonomía y se comportó de una forma totalmente irresponsable e incluso le mintió?

Al día siguiente la conversación real que tuvieron los padres fue la siguiente:

—Sofía, ¿qué pasó para que termines en esa condición?

—Papá, lo siento mucho. La fregué nuevamente. Mis amigas me presionaron y yo cedí. Sé que mis acciones tienen consecuencias, es mi responsabilidad —respondió la hija.

—Quiero decirte, hija, que el día de ayer me he sentido totalmente defraudado por ti. Te di autonomía, te di mi confianza y no pudiste corresponderme. Quiero que sepas que estoy muy molesto por lo que pasó *(el padre está molesto, pero no levanta la voz. Está diciendo cómo se siente, su intención no es generar culpa en la hija)* —luego de una pausa, continuó—. Hija, el problema es que es la segunda vez que ocurre en menos de un mes, pero además intentaste mentirme diciéndome que no habías tomado. Me siento terrible —comentó el padre.

—Tienes razón, no puedes confiar en mí. Es más, ya no sé si yo puedo confiar en mí misma —respondió la hija.

—¿Entiendes que tu conducta ha sido terrible? Todos nuestros actos tienen consecuencias ¿Qué consecuencias propones esta vez y por qué crees que va a funcionar en esta ocasión? —preguntó el papá.

—Propongo estar el mes de noviembre sin salir a ningún lado y no tener permiso para tomar nada con alcohol por seis meses —comentó la hija—. Esta vez sí va a funcionar porque me he sentido pésimo al día siguiente. Esto nunca me había pasado; nunca más pienso tomar así, me hace daño, ya aprendí.

—El problema, hija, es que no confío en ti. La autonomía se basa en confianza y si no hay confianza, no hay autonomía. ¿Cómo piensas lograr recuperar mi confianza en ti?

—Un paso a la vez, papá. Para mí, es muy importante que puedas confiar en mí y trabajaré en ello.

—Está bien. Las consecuencias que planteas me parecen muy leves para todo lo que ha sucedido. Yo creo que además, como están las cosas, hacer tu fiesta de quince años no tiene mucho sentido. Las salidas después del mes serán de poco tiempo. Por ejemplo, cuando vayas a una reunión, te recogeremos a la hora y así iremos viendo si

estás cumpliendo tu promesa de no tomar. Irás ganándote nuevamente la confianza en la medida que vayas cumpliendo con tu palabra —comentó el padre.

—Está bien, la verdad que me lo merezco —comentó la hija.

El resultado final fue positivo. Sofía cumplió su promesa de no tomar por seis meses. Asumió las consecuencias por su actuación y no salió por un mes y poco a poco se ganó nuevamente la confianza de sus padres. Hoy Sofía tiene veinte años y es una persona autónoma, responsable y le va muy bien en sus estudios.

Este caso real, que le ocurrió a una pareja de amigos, demuestra cómo a pesar de lo terrible de la situación, siempre se puede formar a los hijos en un ambiente de autonomía y respeto. Con este caso queda claro que, cuando los hijos no respetan las reglas y los límites, van reduciendo su autonomía y asumiendo las consecuencias de sus actos. Sin embargo, la forma de hacerlo es crucial para mantener un ambiente que fomente la autonomía y la autorregulación de los hijos.

En la situación mencionada hubiera sido muy fácil, como padres, gritar y castigar autoritariamente a la hija. Sin embargo, si los padres de Sofía hubieran hecho eso, ella se habría sentido humillada y abusada; entonces, en lugar de asumir su responsabilidad, habría tenido la perfecta excusa para culpar a sus padres de todos sus problemas. En cambio, al tratarla con respeto y fomentar su autonomía, la hija asumió su responsabilidad y no pudo luego culpar a nadie, sino que asumió las consecuencias de sus acciones.

Si nosotros fuimos maltratados y nos gritaron de niños, o fuimos formados de una forma autoritaria y no tuvimos autonomía, el reto de formar hijos autónomos es aún mayor. Uno tiende a repetir lo que aprendió de sus padres con sus hijos. Pero uno puede cambiar si realmente lo considera importante. Uno puede cortar los hábitos pasados de generación en generación por el bienestar de nuestra familia si uno se lo propone.

Como reflexión final, queremos añadir que, en el caso de los adolescentes, una formación autónoma no garantiza que el adolescente se comporte bien siempre. La presión de grupo, como en el caso de Sofía, puede hacer que los adolescentes realicen conductas que son terribles para ellos. Sin embargo, en mi opinión, una formación autónoma le da más posibilidades al joven de ir por el camino correcto.

Tres factores que dificultan el fomentar un entorno de autonomía

«.Nuestros hijos tienen un propósito en la vida, pero ciertamente no es ser nuestros sacos de boxear cuando estamos estresados».

David Fischman

Imagine el siguiente día de trabajo. Tuvo una mala noche, no durmió bien y se levantó tarde para una reunión en la oficina. Toma su movilidad y el tráfico no avanza. Está muy preocupado porque su jefe detesta que lleguen tarde. Llega con un retraso de media hora y recibe una reprimenda de su jefe. Entra a su reunión, en la que está tarde ya, y el equipo ha decidido algo en lo que usted no está de acuerdo, pero se ve obligado a aceptar porque llegó tarde. Después de almuerzo lo llama un cliente a quejarse y usted tiene que responderle amablemente, aunque le provoca matarlo. Para terminar el día, le comentan que una venta que ya tenía considerada en el presupuesto se cayó. Ese día regresa a su casa totalmente estresado y drenado. Entonces, su esposa le cuenta que llamaron del colegio para decir que su hijo no está haciendo las tareas y que se le encontró copiando.

¿Podría usted, en ese momento, tener una conversación que fomente la autonomía con su hijo? La verdad es que sería muy difícil. Después de un día de mucho estrés, nuestro

autocontrol se drena y tenemos mucha menor capacidad de regular nuestras emociones[46]. Las presiones nos impiden tener los recursos psicológicos necesarios para promover la autonomía de nuestros hijos. El estrés y los problemas hacen que los padres se centren en los propios conflictos y hacen difícil que tomen en cuenta la perspectiva de los hijos. Hacer que los niños reflexionen sobre su actuación y ayudarlos a que busquen solución a sus problemas requiere más tiempo y esfuerzo que decirles lo que tienen que hacer.

Cuando un padre vive estresado, como muestra la ilustración 31, es prácticamente imposible fomentar la autonomía de los hijos. A la primera equivocación, terminará explotando, levantando la voz y tomando una actitud autoritaria.

Ilustración 31



Mi consejo es que, si ha tenido un día muy estresado, antes de hablar con sus hijos sobre algún tema complicado, reponga sus reservas de autocontrol. Como menciono en mi libro El éxito es una decisión, aspectos que perjudican el autocontrol son la falta de alimento, comer comida «chatarra», no descansar lo suficiente y las frustraciones diarias, entre otros. Por lo tanto, antes de tener una conversación con su hijo, intente comer saludable, relajarse y descansar.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que los problemas económicos predicen estrés, depresión, ansiedad e irritabilidad, lo que lleva a una parentalidad dura y castigadora, lo que se asocia con padres controladores. El apoyo a la autonomía se ve afectado por las situaciones de vida estresantes[47]. Si usted vive una situación similar, sea consciente de que esto puede estar afectando el vínculo con sus hijos.

Por otro lado, existen hijos que son rebeldes, que tienen algún tipo de problema psicológico o neurológico que los hace ser desafiantes todo el tiempo. Esto hace que sean objeto de hostilidad, críticas no constructivas e irritabilidad de los padres[48].

Por ejemplo, un hijo como muestra la ilustración 32.

Ilustración 32



En estos casos es muy difícil para los padres encontrar la manera de darle una forma-

46 Grosss,2007.
47 Grolnick y Apostoleris, 2002.
48 Grolnick y Apostoleris, 2002.

ción autónoma. Se trata de niños que constantemente tienen dificultades con los límites y reglas, y las rompen con frecuencia. Aquí, un consejo importante es ayudar al niño llevándolo a una evaluación psicológica para determinar las causas de su comportamiento y así encontrar, con el apoyo especializado, la mejor manera de ayudarlo. De esta manera, usted también estará ayudándose.

Finalmente, hay padres que quieren lograr todo lo que no pudieron hacer ellos a través de la vida de sus hijos. Por ejemplo, un padre que siempre quiso ser corredor de cien metros planos, hace que su hijo practique este deporte y lo presiona para que sea exitoso. En realidad, en la mente del padre, si el hijo gana la carrera, quien la ganó de verdad es el padre mismo, que vive la situación como si él estuviera corriendo, tal como se ve en la ilustración 33. La autoestima de muchos padres depende de los logros de sus hijos, de tal modo que se sienten exitosos como padres si sus hijos son sobresalientes, mientras que sienten que fracasan como padres cuando sus niños fallan. Esto puede hacer que sean vulnerables para ejercer presión en sus hijos y adoptar una orientación controladora. Esta orientación puede perjudicar el funcionamiento de los hijos y obtener formas de motivación controladas.

Ilustración 33



Cuando un padre invierte su ego en el hijo, le quita su autonomía y el hijo se limita a ser un títere de las aspiraciones de su padre. Si usted como padre está presionando a su hijo a que haga una u otra cosa, reflexione si lo hace por su hijo o por satisfacer su ego o algún deseo de juventud no logrado. Si usted es hijo de un padre con estas características, reflexione en qué medida su padre está invirtiendo el ego en usted, frustrando así y quitándole su autonomía. Piense en qué medida está haciendo las cosas que quiere hacer o las cosas que su padre le impone que haga. Siempre está a tiempo de recuperar su sentido de autonomía.

Le sugerimos entrar a este linky ver este video, que hemos creado especialmente para este capítulo:

https://www.youtube.com/watch?v=pwY7MqZyqOc&feature=-youtube

CAPITULO 4

Motivadores intrínsecos



Los seis motivadores intrínsecos

«Cuando observas a una persona apasionada por lo que hace, estás viendo a un motivador intrínseco en acción».

DAVID FISCHMAN

¿Se acuerda de la enciclopedia Encarta que venía con Microsoft Windows?

Era la enciclopedia más popular en la década de 1990, pero en 2009 Microsoft la sacó del mercado. ¿Por qué?

Porque apareció Wikipedia, uno de los diez sitios más visitados de la web en el mundo y que está escrita en 278 idiomas. ¿Cuánto ganan las personas que escriben para Wikipedia? Nada, no obtienen ninguna compensación económica.

¿Cuál es la motivación que tienen estas personas por escribir en Wikipedia? Algunas, sin duda, tienen motivaciones extrínsecas; por ejemplo, poder decir que son ellos quienes lo escribieron para el mundo, es decir, motivación extrínseca para inflar nuestro propio ego. Sin embargo, la mayoría escribe en Wikipedia por motivadores intrínsecos. Escriben porque ellos deciden hacerlo, son ellos quienes definen su destino (motivador intrínseco de autonomía). Otros escriben porque sienten que es un reto a la altura de sus talentos, se sienten competentes haciéndolo (motivador intrínseco de competencia). Otros escriben porque sienten que aprenden cuando lo hacen (motivador intrínseco de aprendizaje).

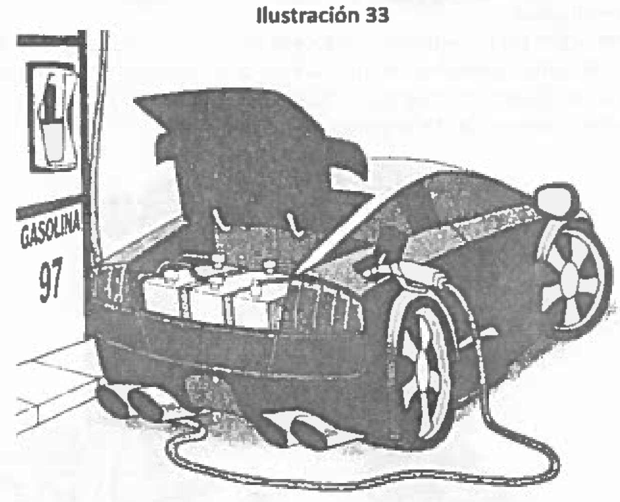
Según la literatura, es posible distinguir seis motivadores intrínsecos que se generan mientras desarrollamos la actividad:

- Autonomía
- Competencia

- Relación
- Novedad
- Aprendizaje o crecimiento
- Trascendencia

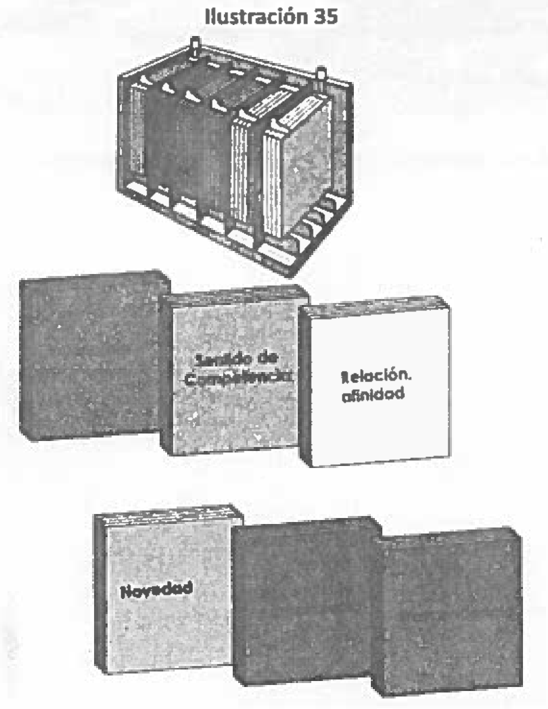
Recordando la metáfora del automóvil, la motivación intrínseca puede ser vista como la batería del auto que se carga mientras se realiza la actividad; en este caso, cuando el auto se pone en movimiento (ver ilustración 34).

Ilustración 33



La batería tiene seis «placas» que le pueden dar energía. Cada placa es un motivador intrínseco.

Ilustración 35



En los siguientes subcapítulos, iremos profundizando en cada uno de ellos y dándole herramientas y estrategias concretas para que usted las pueda usar en su vida y la empresa.

Para muchos gerentes, padres y profesores (y otros en general), el paradigma de motivación que prima en la sociedad es el de motivación extrínseca. La foca se mueve por el pescado, al igual que el ejecutivo por el bono o el dinero, el alumno por la nota y los hijos por los premios o castigos (ver ilustración 36). No hay duda de que estos factores extrínsecos hacen que la gente se motive, pero, como vimos antes, tienen costos escondidos si no son bien empleados.

Nuestra intención en los siguientes subcapítulos es que los gerentes, padres, profesores, entre otros lectores, comprendan que tienen la posibilidad de crear un entorno donde las personas se motiven a sí mismas, y que existe una fuente de motivación intrínseca enorme que ellos pueden ayudar a «extraer»

Ilustración 36



El paradigma que prima en la sociedad es el de la motivación extrínseca.

Autonomía: el motivador intrínseco más importante

«Nos sentimos autónomos cuando percibimos que nosotros somos el origen o la fuente de nuestras propias conductas».

EDWARD DECI

Elen Langer[49], profesora e investigadora de la Universidad de Harvard, realizó un estudio en el que, a un grupo de ancianos en una casa de reposo, se les animó a tomar más decisiones en su vida. Así, se les permitió elegir una planta para que la cuidaran. Ellos determinaban cuánta agua le echaban a su planta, cuándo la regarían; podían elegir los horarios de visita y decidir qué películas verían. En otras palabras, se les dio autonomía en sus vidas. A otro grupo de ancianos no se les animó a tomar decisiones. Se les dio una planta y no podían elegir los horarios ni las películas, simplemente se los prefijaban. Además, se les indicó que otras personas cuidarían de la planta. Lo que pasó es que se frustró su autonomía.

La investigación duró un año y medio. Al final de este tiempo, los ancianos que contaron con autonomía estaban más felices, más activos, más saludables y más alertas que el grupo que no tuvo autonomía.

La autonomía no solo es el motivador intrínseco más importante, sino que además es una necesidad psicológica vital del ser humano que, cuando no la satisfacemos, puede tener impacto incluso a nivel fisiológico.

También se ha encontrado que cuando las personas tienen más satisfecha su autonomía (y la competencia y relación, otros dos motivadores intrínsecos), menores serán los niveles de cortisol (hormona que se segrega en situaciones de estrés) y menores las respuestas de ansiedad ante una situación por enfrentar[50].

En un estudio realizado en 2009, se encontró una relación entre los estilos de liderazgo y los ataques al corazón. En esta investigación participaron 3.122 hombres suecos y estos debían evaluar a sus jefes.

Los investigadores les hicieron seguimiento a estos hombres durante los siguientes diez años, para ver quiénes serían hospitalizados por problemas cardiacos o infartos. Los investigadores encontraron que trabajar para un mal jefe incrementaba el riesgo de ataques al corazón en 50 por ciento. Mientras más negativos los estilos de los jefes, menos felices eran los trabajadores. Cuando los jefes eran controladores, el bienestar era bajo. Cuando los trabajadores sentían que sus jefes promovían su autonomía (brindarle las razones para hacer algo, por ejemplo), tenían un mayor bienestar[51].

A estas alturas del libro, ha quedado demostrada la importancia de la autonomía en la vida, pero ahora sería bueno centrarnos en la autonomía en el trabajo o en la empresa.

En un estudio realizado con trescientas veinte pequeñas empresas, se separó a aquellas que otorgaban autonomía a su personal de aquellas que no lo hacían, que tenían un enfoque más autoritario. A las empresas se les siguió en el tiempo y se encontró que aquellas pequeñas empresas donde se daba autonomía crecieron cuatro veces más rápido que aquellas con estilo autoritario (de control). También se encontró que en estas empresas había un menor índice de rotación de personal en comparación con las empresas que no daban autonomía a sus trabajadores[52].

Deci, Connell y Ryan (1989) estudiaron el rol del apoyo a la autonomía en el trabajo. En uno de sus estudios tomaron como muestra una compañía listada en el famoso ranking Fortune 500, y encontraron que, cuando los jefes de esta empresa promovían la autono-

49 Langer, 2009.
50 Quested, Bosch, Burns, Cumming, Ntoumanis y Duda, 2011.
51 Karsany Kruse, 2011.
52 En Pink, 2009.

mía de sus colaboradores, estos mostraban un mayor nivel de confianza en la alta gerencia y reportaban una mayor satisfacción laboral, se sentían menos presionados y menos controlados. En un segundo estudio los investigadores tomaron otra empresa como muestra, para estudiar si era posible cambiar las conductas de los jefes hacia una conducta que fomentara la autonomía. Para esto, hicieron una serie de talleres. Se encontró que sí era posible enseñar a los jefes a promover la autonomía, pero además, con esto, se aumentó la satisfacción laboral de sus subordinados. Es decir, los cambios en los jefes tuvieron efectos hasta en sus colaboradores.

Blais y Briere[53] encontraron que cuando los jefes eran percibidos como promotores de la autonomía, los colaboradores mostraban mayor satisfacción laboral, menor ausentismo y mayor bienestar físico y psicológico. En otras investigaciones[54], hallaron que los trabajadores de una fábrica que sentían que su autonomía —así como la competencia y la relación, que son necesidades que veremos más adelante— estaba satisfecha, mostraban mayores actitudes positivas hacia el trabajo, mayor autoestima y mayor bienestar.

En otra investigación se encontró que el 76 por ciento de los empleados estaría dispuesto a cambiar de carrera profesional a cambio de un trabajo con más autonomía y flexibilidad para realizar sus labores. Aún más increíble, el 66 por ciento estaría dispuesto a recibir menos sueldo a cambio de esta posibilidad[55].

Uno puede pensar que este tema de la autonomía es solo para ejecutivos de alto nivel, pero en realidad la necesidad de autonomía la tenemos todos los seres humanos[56]. En un estudio realizado en una planta en Ohio, a un grupo de obreros se les dio autonomía. Se les dijo que ellos podían organizarse y definir los horarios de los turnos de trabajo, que la planta pensaba cambiar de uniforme y que ellos podían elegir cómo sería el nuevo, y también se les dio la oportunidad de decidir cómo gastar un presupuesto destinado a remodelaciones para su ambiente de trabajo. Se siguió el desempeño de la planta durante un tiempo y se encontró que, en solo dos meses, la planta había aumentado en 20 por ciento su productividad[57].

Actividad

Recuerde alguna oportunidad en la que no le hayan dado la autonomía que usted quería. Quizá cuando se enteró de que tenía que hacer un trabajo y nadie le consultó su opinión al respecto, quizá cuando su jefe le dijo que hiciera algo en lo que usted no creía y tuvo que hacerlo, quizá cuando sintió que usted no tenía el poder ni la capacidad de decidir nada, o alguna otra situación familiar en la que sintió que no tenía autonomía.

Recuerde cómo se sentía. ¿En qué medida esto impactó en su motivación?

Haga una pausa en su lectura y reflexione sobre la pregunta.

Me imagino que su respuesta fue que se sintió mal. Cuando hago este ejercicio en mis talleres con gerentes, hago esta pregunta a los participantes y siempre me responden al unísono que se sintieron mal. Luego les hago la repregunta: ¿Cómo creen que se siente su propia gente cuando ustedes no les dan autonomía? Ahora la respuesta sigue siendo mal, pero muchos no responden y ponen caras de culpabilidad.

53 Blais y Briere, 2002
54 Ilardi, Leone, Kasser y Ryan, 1993.
55 Nelson, 1997.
56 Deci y Ryan, 2000.
57 Duhigg, 2012

Ilustración 37

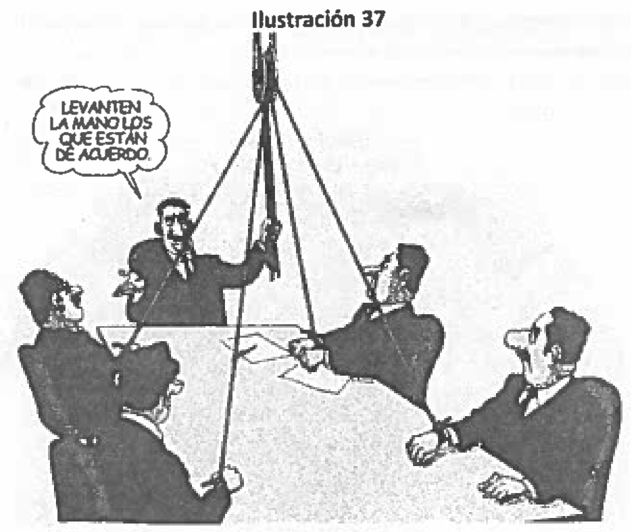


Ilustración 38



Poniendo en práctica el motivador de autonomía en la empresa

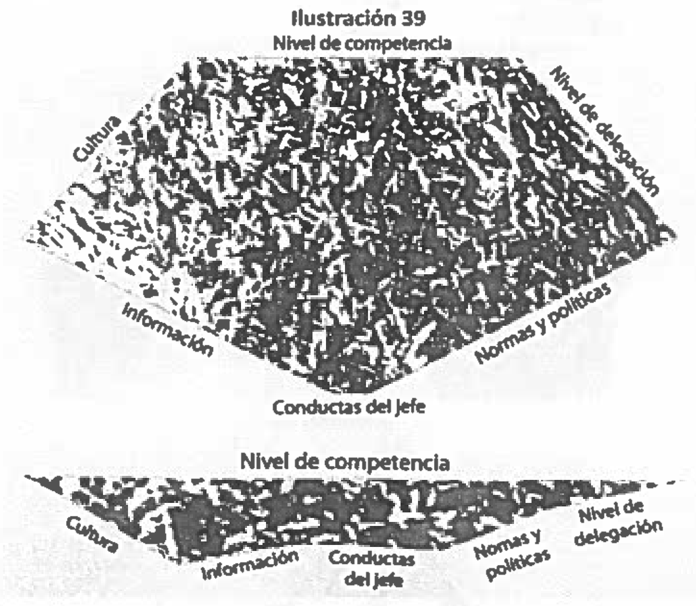
«Un día me preguntó un periodista: "¿Por qué los libros de autoayuda no cambian a la gente?". Yo le respondí: "Los libros no tienen la culpa. Las personas solo cambian cuando ellas mismas deciden aplicar en su vida los conceptos del libro"».

DAVID FISCHMAN

Como se menciona en la cita, leer este libro no es suficiente para ser un líder o un padre más motivador: es importante tomar la decisión de aplicar los conocimientos vertidos en él. En este subcapítulo entregaremos herramientas concretas que ayuden a los lectores a pasar de la teoría a la práctica con respecto a cómo fomentar la autonomía.

Volviendo a la metáfora de la cancha de fútbol, existen seis dimensiones que determinan el nivel de autonomía que puede tener un empleado en la empresa. Como se muestra en la ilustración 39, estas dimensiones son los límites de la cancha de autonomía que tienen los colaboradores.

Ilustración 39



El primer hexágono muestra la cancha amplia de empoderamiento de un ejecutivo que tiene un buen nivel de competencia, cuyo jefe le ha delegado una serie de actividades donde decide solo. Una empresa donde existen normas y políticas claras pero no es burocrática, con un jefe que promueve la autonomía, brinda información suficiente y donde se vive una cultura sana y de empoderamiento.

El segundo hexágono (ver la parte inferior de la ilustración 39) muestra en cambio la autonomía de un ejecutivo que tiene alta competencia para estar empoderado, pero donde el resto de variables le achican la cancha, hasta que le queda muy poca o nada de autonomía para trabajar. A continuación, explicamos cada una de las variables.

Nivel de competencia (habilidad/expert/se):

Mi «metida de pata»

Quisiera compartir con los lectores una «metida de pata» en mi vida profesional relacionada con el nivel de competencia. Cuando tenía el cargo de vicerrector de innovación en la UPC, me encargaba, entre otras funciones, del área de recursos humanos. Recuerdo que habíamos decidido, desde que se fundó la universidad, generar una cultura innovadora y centrada en las personas. Por ello, cuando tuve a mi cargo el área de recursos humanos, seleccioné una persona para que me ayudara en todo lo que se refería a clima y cultura. Me parecía alguien muy competente; tenía una excelente educación en temas de recursos humanos y una pasión por ayudar a las personas, pero nunca había trabajado en temas de cultura y no conocía la UPC.

Quisimos hacer un primer evento de comunicación en la universidad para transmitir información sobre los resultados, así como la estrategia a seguir a todo el per-

sonal y apro-vechar este evento para formar la cultura de la empresa. Entonces le delegué el evento a esta persona. Hicimos una lluvia de ideas de lo que era importante hacer y, una vez que acordamos la estrategia, la empoderé.

El día del evento tenía expectativas muy altas, pero en poco tiempo me di cuenta de que no se iban a cumplir. No se hizo todo lo que acordamos y además el contenido de algunos videos no era lo que yo esperaba. Tuve quejas de algunas autoridades, perdí credibilidad y también perdí mi oportunidad de iniciar la formación de cultura como hubiese querido. ¿Quién era el culpable de esta situación? Lamentablemente, yo. Cometí el error de empoderar, sin ninguna supervisión, a una persona nueva en la UPC, que no tenía aún las competencias para hacer un trabajo como yo lo esperaba. En realidad, no había empoderado: había lanzado en medio de altamar a una persona que apenas sabía nadar en la orilla.

La conclusión de esta historia es que el primer paso para dar autonomía en la organización es entender el nivel de competencia y experiencia que tienen las personas que nos reportan. Es ridículo pensar que podemos darle la misma autonomía (y sin supervisión ni apoyo) a una persona recién egresada y que recién ingresa a una empresa, que a una persona que ha sido entrenada por nosotros y que ya tiene cinco años trabajando.

Nivel de delegación

Pero lo que ocurre en muchas organizaciones es lo contrario a mi historia en la UPC. Los jefes y gerentes tienen a su cargo a personas con la competencia de poder decidir solos, pero están obligadas a consultar constantemente al jefe, hasta para cosas de bajo presupuesto y de poca importancia estratégica. Hay gerentes que tienen en su gerencia a profesionales de recursos humanos con mucha experiencia y competencia, pero estos gerentes son los que quieren decidir hasta qué artículos van en la canasta navideña.

A continuación, se presenta un formato de delegación que nos permite de forma muy práctica tener una conversación abierta con los trabajadores que nos reportan directamente para tratar de darles una «cancha de autonomía» más grande.

El formato presenta el ejemplo de algunas actividades de un jefe de desarrollo organizacional que reporta a la gerencia de recursos humanos.

Como se observa en el primer formato, el jefe no ha delegado nada en el subordinado, el jefe decide todo. El nivel de competencia (habilidades/expertise) del subordinado se presenta de 1 a 5, siendo 1 «no tiene competencia» y 5 «tiene toda la competencia para decidir solo». El subordinado tiene dos actividades con nivel 5; sin embargo, aun en esos casos, es el jefe quien decide.

En el segundo formato se muestra ahora que el jefe, después de una conversación con su trabajador, ha decidido ampliar su autonomía y le permite decidir solo en las dos actividades en las que está totalmente calificado.

Formato 1

Reporta: Gerencia de Recursos Humanos

Jefe de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos

Función Actividad	Nivel compe-tencia	Decide solo	Decisión consultada con	Información de la decisión
Aprobación del plan del área	3		Jefe	A todas las direcciones
Implementación de evento de Recursos Humanos según presu-puesto	5		Jefe	Jefe
Elaboración de aviso de comunicación interna	5		Jefe	Jefe, Dirección de Marketing
Contratación de asisten-te de Recursos Humanos	3		Jefe	Gerencia General

Formato 2

Reporta: Gerencia de Recursos Humanos
Jefe de Desarrollo Organizacional de Recursos Humanos

Función Actividad	Nivel compe-tencia	Decide solo	Decisión consultada con	Información de la decisión
Aprobación del plan del área	3		Jefe	A todas las direcciones
Implementación de evento de Recursos Humanos según presu-puesto	5	X		Jefe
Elaboración de aviso de comunicación interna	5	X		Jefe, Dirección de Marketing
Contratación de asisten-te de Recursos Humanos	3		Jefe	Gerencia General

Pasos para implementar el formato de delegación

1. Entregue un formato vacío como el mostrado en los cuadros anteriores y pídale a su colaborador (reporte directo) que detalle las actividades de su trabajo, su nivel de competencia en cada actividad, cómo se decide actualmente en cada actividad y a quién se informa la decisión. Recuerde lo que hemos visto anteriormente y explique las razones por las cuales es importante hacer esto.
2. Pídale además que sugiera en qué actividades él piensa que podría decidir solo. Dígale que está interesado en sus propuestas y escúchelas con atención.
3. Con el formato ya completado en la mano, converse con su colaborador para acordar sus niveles de competencia y definir en qué actividades podría decidir solo. Escuche todos los argumentos de su colaborador y plantee también sus propios argumentos.
4. Converse con su colaborador sobre cómo puede ayudarlo a llegar a un nivel de desa-

rrollo 5 en todas sus actividades, para que pueda ir incrementando su nivel de autonomía (y a la vez favorezca su sentido de competencia). Converse con él (ella) y juntos planteen un plan de desarrollo.
5. Revise el formato por lo menos una vez al año para tratar de que la persona, poco a poco, obtenga más autonomía.

En un estudio de Gallup con mil doscientos trabajadores, el 66 por ciento dijo que su gerente le había pedido involucrarse en la toma de decisiones, pero solo el 14 por ciento refirió sentir que realmente fue empoderado para tomar estas decisiones[58]. Empoderar no es fácil, pero si usted sigue los pasos recomendados, tiene mayores probabilidades de lograrlo.

Un ejemplo interesante de empoderamiento se da en el hotel Ritz-Carlton. En este hotel, un empleado tiene dos mil dólares para gestionar con total autonomía en lo que a gastos se refiere. Con este dinero, si el empleado lo considera conveniente, tiene la autonomía para reducirle la cuenta a un cliente, darle una mejor habitación a un huésped especial, entre otras acciones.[59]

Políticas y normas

Las políticas y normas demarcan la cancha de autonomía, puesto que limitan la libertad de acción del empleado. Por ejemplo, hay empresas que están tan llenas de controles que, para hacer una comprar pequeña, el trámite demora semanas, porque tiene que pasar por diversas oficinas para su aprobación. Si es algo pequeño, el empleado podría tener la autonomía de decidir el gasto, sin seguir tantos procedimientos. Seguir un procedimiento es importante, pero ¿vale la pena que sea tan largo en todos los casos? Por otro lado, si no hay un mínimo de normas y procedimientos establecidos, también se perjudica la autonomía al empleado, porque pierde tiempo descubriendo cómo hacer las cosas y se queda paralizado sin saber qué es lo correcto en la compañía. Tal como vimos anteriormente, es importante contar con reglas claras y explicar con calidad esas reglas.

Información

Si a usted le vendan los ojos para cruzar una habitación repleta de muebles, avanzará mucho más lento y tendrá mucha dificultad para elegir su camino. Cuando un empleado no tiene información relativa a la estrategia de la empresa y a su propio trabajo o desempeño, está con los ojos vendados y reduce su autonomía de modo que puede tropezar y recibir golpes en el camino.

Sin información no puede tomar la responsabilidad, pero con información no puede evitar no tomarla[60].

Cultura

Hay empresas que tienen la autonomía o el empoderamiento como parte de sus valores corporativos. Se trata de empresas en las que se vive una cultura de autonomía que permite agrandar la cancha de empoderamiento de todas las personas que trabajan en ella. Un caso es Kimberly-Clark Latinoamérica (KCCL). No solo tienen el valor de empoderamiento como parte de su lista de valores, sino que además lo viven realmente. No es raro ver a un joven de veinticinco años, que ha tenido tres años de experiencia, manejando un presupuesto de cinco millones de dólares de forma totalmente autónoma. Según el gerente de KCCL, la autonomía es el elemento principal que les permite tener un extraordinario clima laboral en todos los países donde opera[61].

---

58 Nelson, 1997.
59 Nelson, 1997.
60 Adaptado de Jan Carlzon en Nelson, 1997.
61 Comunicación personal.

Un consejo es que use la misma reunión en la que se discute el esquema de delegación con su reporte directo para conversar con el empleado a partir de las siguientes preguntas: ¿Qué normas o políticas de la empresa sientes que pueden ser revisadas porque te quitan autonomía? ¿Qué normas o políticas nos faltan al punto que motivan que tengas menos autonomía? ¿Qué información necesitas para ser más autónomo en tu trabajo?

Hemos dejado la variable «Conductas del jefe» para tocarla en el próximo capítulo, dado que es una de las más importantes.

Este subcapítulo está escrito desde la perspectiva de un jefe o gerente, pero las mismas prácticas y conceptos se aplican desde la perspectiva del empleado. Si usted no es jefe y siente que no tiene autonomía en su trabajo, puede hacer los formatos y buscar una reunión con su jefe para sugerirle algunos cambios en la forma de tomar decisiones.

El águila que no quería volar

Cuentan que había un rey al que le regalaron dos águilas. Cuando estas crecieron, una de ellas volaba y la otra solo se quedaba en la rama de un árbol. El rey, preocupado, pidió consejo a muchos asesores para que hicieran volar al águila, pero no tuvo buenos resultados: el águila seguía en la rama. Después de un tiempo, vino un campesino a ofrecer su ayuda al rey. El rey lo vio mal vestido y le dijo: —¿Qué puedes hacer tú que mis asesores no hayan he-cho ya para que mi águila vuele?

—Solo deme la oportunidad, mi rey, y yo la haré volar —respondió el campesino.

El rey, que no tenía nada que perder, le dio el visto bueno. A los pocos minutos el águila de la rama estaba volando. El rey fue a preguntarle al campesino:

—¿Cómo lo lograste?

A lo que el campesino respondió:

—Muy fácil, mi rey: solo corté la rama y el águila voló.

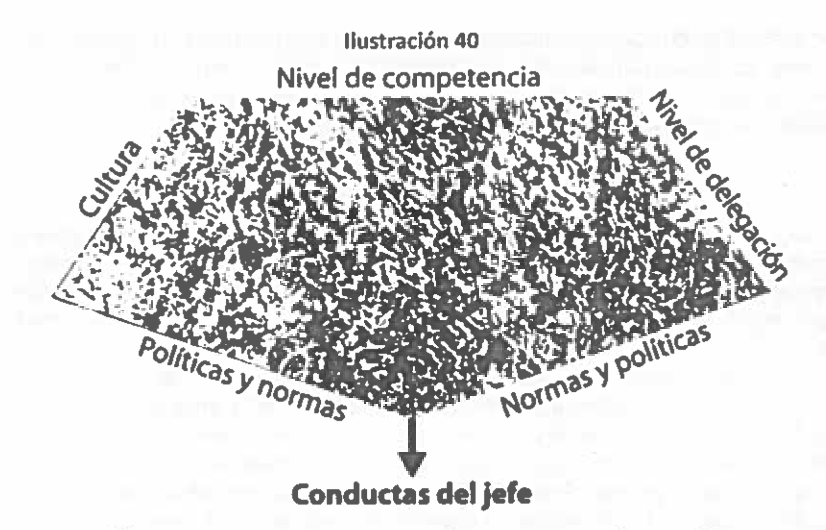
No esperemos que nuestro jefe o alguien nos corte la rama en la oficina para recién ponernos a buscar nuestra autonomía. Seamos proactivos, busquemos la autonomía en el trabajo conversando y negociando con nuestro jefe, porque tenemos el derecho a estar más motivados en nuestra vida. Además, nos sentiremos mejor.

¿Usted es un jefe controlador o que fomenta la autonomía?

«¿...Por qué uno quisiera contratar a una persona realmente inteligente para luego decirle lo que tiene que hacer...?»
J. P. Rangaswami

Volviendo a la metáfora de la cancha con las seis variables, en la ilustración 40 se ve una cancha reducida de autonomía por inadecuadas conductas del jefe.

Ilustración 40

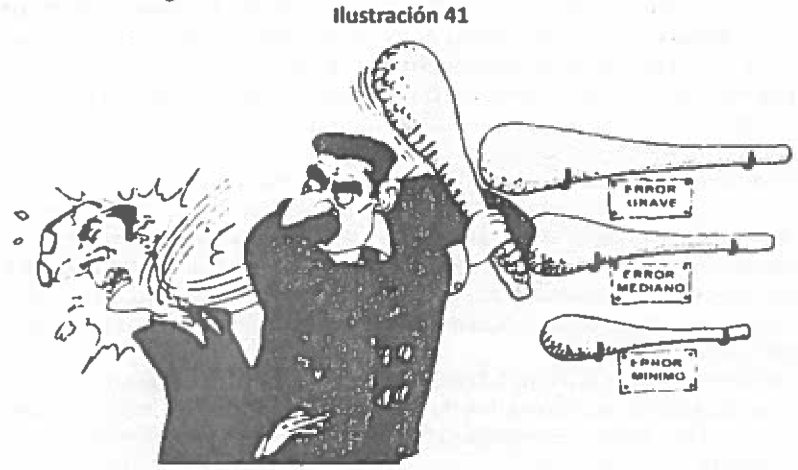


A continuación, describo las conductas más importantes del jefe que impactan la sensación de autonomía del subordinado.

Tolerar el error honesto

Cuando le damos autonomía a una persona, existe la posibilidad de que se equivoque. La manera en que manejamos el error determina el apetito de autonomía del subordinado. Cuando una persona se equivoca y la hacemos sentir mal gritándola, maltratándola o castigándola, instalamos la siguiente creencia en la mente de la persona: «El error se paga caro», tal como se muestra en la ilustración 41. Esta persona aprende que lo más seguro es dejar que el jefe tome las decisiones, autolimitando su propia autonomía. Muchas veces, los empleados no toman decisiones por miedo a las consecuencias negativas de tomarlas. Para hacer uso de la autonomía entregada en su trabajo, es importante que las personas sientan un entorno seguro.

Ilustración 41



Promover un estilo horizontal

Cuando un jefe tiene un estilo más horizontal, está mucho más accesible y cercano a su gente que aquel que tiene un estilo jerárquico. Esta cercanía les da a los trabajadores

que le reportan directamente acceso a información vital para hacer su trabajo y les permite resolver sus dudas rápidamente para seguir trabajando de forma autónoma. Cuando el jefe es jerárquico, todo es más lento, la gente tiene miedo de preguntar y cuestionar, lo cual afecta la sensación de autonomía de las personas.

Preguntar y escuchar más, hablar menos

En cada contacto con la gente que trabaja con nosotros, tenemos la posibilidad de fomentar la autonomía o fomentar el control. Si un colaborador viene y nos pregunta, por ejemplo: «Jefe, un cliente se ha quejado de nuestro servicio y nos pide una compensación, ¿qué hago?», usted puede decirle lo que tiene que hacer o puede preguntarle: «¿Qué harías tú?».

Como jefes, decirle a los subordinados lo que tienen que hacer, tiene sus «premios», pues nos sentimos inteligentes, con poder y en control de la situación. Es un premio para nuestro ego. Pero preguntarle a los colaboradores o subordinados qué es lo que harían en determinada situación, los ayuda a crecer, a elegir sus propias respuestas y los prepara para actuar con mayor autonomía en el futuro. Puede que no esté de acuerdo con la respuesta, pero el solo hecho de pedirle su opinión genera una mayor sensación de autonomía. Luego, usted puede reflexionar con él sobre posibles soluciones hasta encontrar la mejor. Quizá esto puede tomar más tiempo ahora, pero, como jefe, está realizando una excelente inversión para el futuro.

Por ejemplo, el presidente de una empresa de papel en Estados Unidos, que tiene cientos de empleados, tiene una reunión con cada empleado una vez al año y cada reunión dura veinte minutos. El presidente invierte ciento setenta horas al año en esta actividad. Él no lo ve como un gasto, sino como una inversión[62].

Involucrar a las personas que serán afectadas por la decisión

Uno de los peores «ladrones» de la autonomía es cuando nos enteramos por terceros de que alguien tomó una decisión relacionada con nuestra área y no nos consultó. Si tiene que tomar una decisión o alguna acción respecto a algún área, es importante reunir a las personas involucradas, para que, por lo menos, den su opinión. El solo hecho de dar su opinión y estar presente en el proceso de decisión aumenta la sensación de autonomía.

Por ejemplo, en los momentos más ocupados del año, los ejecutivos de la alta gerencia de la empresa Cigna Group, en Estados Unidos, empujan personalmente un carrito de café con pastelitos para todas las personas que atienden al cliente. Mientras sirven, los ejecutivos les dan palabras de ánimo a sus colaboradores y escuchan sus propuestas para que la empresa mejore[63].

El hecho de que la alta gerencia se remangue las manos y empuje personalmente un carrito de café es muy importante, porque, además de escuchar las oportunidades de mejora, envía varios mensajes: «somos una empresa horizontal», «todos somos iguales», «escuchamos las opiniones de nuestro personal», entre otros. Todos estos mensajes ayudan al motivador de la autonomía. Nos sentimos autónomos cuando nos escuchan; además, que el gerente general venga a nuestro sitio nos transmite que somos importantes y que nuestra opinión cuenta.

Otro caso similar es el de Herb Kelleher, quien fue CEO de Southwest Airlines. Cada vez que él se encontraba viajando en uno de sus aviones, se dedicaba a ayudar a las aeromozas a hacer su trabajo. Al hacer esta labor, Kelleher empatizaba con el trabajo de las aeromozas, se involucraba personalmente con el trabajo que ellas realizaban ayudando a promover la autonomía, pues estaba viendo las cosas desde la perspectiva de sus trabajadores[64].

62 Nelson, 1997.
63 Nelson, 1997.
64 Nelson, 1997.

Evite la microgerencia

Hay muchas causas que pueden originar la microgerencia:

- El excesivo perfeccionismo: consiste en que el jefe no tolere el más mínimo error y se involucre en cada detalle para garantizar la perfección.
- Un problema de ego: esto induce al jefe a decidir hasta el más pequeño detalle porque se considera el más capaz, el más inteligente, el más trabajador, etc.
- Un tema de temperamento: hay jefes que, por su temperamento, son muy buenos manejando el detalle; es su talento. Como les gusta tanto el detalle, hacen microgerencia por el placer de usar su talento.

Si usted, en su rol de jefe, se siente identificado con algunas de estas causas, es importante que sepa que la microgerencia «destruye» (frustra) la autonomía de las personas a su cargo. Cuando los colaboradores sienten que usted quiere ver hasta el último detalle, les envía el siguiente mensaje: «No confío en ustedes lo suficiente como para darles autonomía».

El siguiente es un caso real.

El problema lo tienen los demás

El gerente general de una empresa llama a un consultor para que le ayude a mejorar la cultura de su organización. El gerente le dice lo siguiente:

—Tengo un problema: mi gente no tiene iniciativa, no la veo motivada; además, no hay trabajo en equipo en la organización.

Al gerente se le veía enérgico, muy dueño de la verdad. Hablaba como si cada palabra que salía de su boca fuera un texto sagrado.

—Le sugiero hacer una evaluación de 360 grados sobre su gestión —le dijo el consultor al gerente.

—No me has entendido. Mi gente es el problema, no yo —afirmó el gerente con la seguridad de Moisés presentando las tablas de la ley.

—La cultura se forma de arriba hacia abajo. Si su gente no trabaja en equipo y está desmotivada, lo primero, y más importante, es descartar que sea usted el problema —aseveró con tranquilidad el consultor.

—Está bien, proceda — respondió el gerente, haciendo una sutil expresión de asco y desprecio.

Al terminar la evaluación 360, resultó que el gerente hacía microgerencia, que cuando alguien se equivocaba era maltratado, que el gerente era el único que hablaba en las reuniones y le decía a todos lo que tenían que hacer, de modo que era totalmente jerárquico. En otras palabras, era lo opuesto a lo mencionado en este capítulo como ideal. El problema no era que su gente no tuviera iniciativa, sino que él la había frustrado con sus conductas. La gente no trabajaba en equipo porque él era el que decidía todo. ¿Qué sentido tiene trabajar en equipo si al final él lo decide todo?

Cuando el consultor le presentó los resultados, fue una sorpresa total para el gerente. Nunca le habían dicho a esta persona que el problema lo tenía él. Intentó negarlo, pero la evidencia hablaba por sí sola. Al final, aceptó que era su problema y se puso a trabajar en sí mismo para cambiar.

Casos exitosos de fomento de la autonomía en la empresa

«El control logra la aceptación; la autonomía logra la motivación».
DANIEL H. PINK

«Los personas hoy están buscando mucho más que un salario. Están buscando que los traten como seres humanos. Esto puede sonar obvio, pero muchos empleadores todavía no lo entienden».
MITCHELL THALL

Hay empresas que están convencidas de que la autonomía produce tan buenos resultados que han cambiado paradigmas en la forma de trabajar. Una de ellas es la empresa Google, la cual ha establecido la política del 20 por ciento para sus ingenieros de software. Significa que el 20 por ciento de su tiempo, o un día a la semana, los ingenieros de software tienen la autonomía para decidir qué proyecto desean emprender, con quién quieren hacerlo, dónde quieren trabajarlo y cómo quieren hacerlo. En otras palabras, un día a la semana, el ingeniero hace lo que él realmente quiere.

Algunas personas pueden pensar que esta política de Google ya no fomenta la autonomía, sino el libertinaje y la encuentran demasiado radical. Pero lo interesante es que el 50 por ciento de las innovaciones de Google proviene de este día. Cuando la persona se siente autónoma, se siente muy motivada, llena de emociones positivas y eso ayuda a fomentar la innovación. La empresa 3M tiene una política similar, pero en este caso el tiempo dedicado a los proyectos libres es de 15 por ciento a la semana.

En su libro WhyWorkSucks, Cali Ressler y Jody Thompson presentan la metodología de ROWE (Results Only Work Enviroment), que en castellano se traduciría como «ambiente de trabajo solo de resultados». El concepto de ROWE se basa en los siguientes principios que fomentan la autonomía:

1. Cada persona puede hacer lo que quiera en la medida en que logre los resultados a los que se compromete.
2. Cada persona tiene total autonomía y control en el manejo de su tiempo, en la medida en que cumpla los resultados.
3. No se paga por tiempo, se paga por resultados.

En mis consultorías de cultura organizacional, encuentro una creencia compartida en la mayoría de empresas: «El que se queda más tiempo en la empresa es el más comprometido», o «si te vas temprano eres un flojo». Estas creencias hacen que la gente se quede hasta más tarde, no porque lo necesita para cumplir sus resultados, sino porque quiere cuidar su imagen en la organización (es decir, por motivación extrínseca). Lo que plantea la metodología ROWE es medir a las personas no por el tiempo que se quedan «calentando el asiento», sino por su aporte a los resultados comprometidos. Ellos tienen toda la flexibilidad de su tiempo en la medida en que trabajen en equipo y cumplan con los procedimientos de la empresa; es decir, hay ciertas pautas que «trazan la cancha».

Los supuestos (creencias compartidas por los trabajadores de una empresa) que rompe la metodología ROWE son:

- El trabajo ocurre de nueve de la mañana a seis de la tarde en la oficina.
- Los resultados son proporcionales al tiempo que uno permanece en la oficina.
- La gente que trabaja más horas logra mejores resultados.
- Estar presente en la oficina es fundamental para trabajar en equipo.
- Si se le da a las personas el control de su tiempo, lo aprovecharán para otros fines.
- Para ascender a alguien, deben verlo trabajando más horas en la oficina.

¿Funciona la metodología ROWE?

Esta metodología ha sido aplicada por varias empresas, principalmente en Estados Unidos, y los resultados han sido muy positivos:[65]

1. Las personas que siguen esta metodología no reportan un incremento de horas en su trabajo. Había el miedo de que, al liberar el horario de trabajo, la gente finalmente trabaje más horas, ya sea en la oficina o en su casa.
2. Las personas sienten que tienen un mayor balance en su vida.
3. Las renuncias voluntarias disminuyeron en 90 por ciento.
4. La productividad aumentó en 35 por ciento.

En esencia lo que hace la metodología ROWE es darle autonomía a las personas en dos aspectos: en dónde quieren trabajar y cuándo quieren hacerlo, en la medida en que uno cumpla con sus resultados. Esta metodología tiene sentido porque no todos somos iguales. Hay personas que funcionan mejor durante la tarde o por la noche y otras al contrario. Con ROWE, se les da la confianza a las personas de que ellas pueden establecer sus propios horarios de trabajo y dónde hacerlo en la medida en que puedan estar en las reuniones de trabajo en equipo y cumplan con sus responsabilidades.

Algunas empresas en Latinoamérica han empezado tímidamente dando flexibilidad en la hora de ingreso al trabajo. La idea es que el empleado tenga la autonomía de decidir a qué hora quiere entrar a trabajar entre las siete de la mañana y las diez de la mañana, por ejemplo. Y luego, le piden que cumplan con sus ocho horas de trabajo diario. Es un buen inicio, pero dado que ROWE da tan buenos resultados, sería mejor usar la metodología completa.

Imagine que lo hemos convencido. Ahora usted piensa darle más autonomía a su gente. Aplica el formulario de delegación mostrado en capítulos anteriores, cambia sus conductas como líder, aplica parte de la metodología de ROWE porque sabe que sus colaboradores van a estar motivados y además usted va a generar mayor productividad. Pero, luego de hacerlo, un par de personas que trabajan con usted se acercan y le dicen: «Jefe, la verdad es que este tema de la autonomía no es para mí. Yo prefiero las cosas como eran antes. Para mí, es vital consultar todo con usted».

Lo que le ocurre a este subordinado se presenta en la ilustración 42.

Ilustración 42



En otras palabras, antes su colaborador estaba reprimido en una «jaula» con muy poco

65 Ressler y Thompson, 2008.

autonomía, pero ahora usted la abre y él no quiere salir. ¿Por qué? Porque es muy probable que su formación de niño haya sido controlada, que haya tenido padres autoritarios que no le daban autonomía, o padres muy castigadores y maltratadores cuando se equivocaba. Ahora, de adulto, el colaborador tiene grabado en su inconsciente que es más seguro dejar que la figura de autoridad decida o que, si se equivoca, le van a quitar el cariño. Como veíamos en capítulos anteriores, si no ayudamos a las personas a decidir por sí mismas a reflexionar sobre sus acciones y a dirigir su propia conducta, no sabrán qué hacer en ausencia de alguien que se los diga. ¿Queremos esto para nuestros trabajadores?, ¿para nuestros hijos?

En mi experiencia con personas con este pasado, además de abrir la jaula, es muy importante darles una mano para ayudarlos a salir de ella. Es decir, probablemente la autonomía los asuste. Por eso hay que ser gradual con estos colaboradores e ir fomentando su autonomía poco a poco, que vayan sintiendo que son ellos quienes van decidiendo su destino, que son ellos quienes guían su actuación. Al final, se beneficiarán de tener autonomía y se darán cuenta de que, en el pasado, estuvieron viviendo totalmente controlados.

Ray

En la película Ray —que cubre la historia real del músico Ray Charles, quien a los siete años perdió la vista— hay una escena que ilustra un punto importante respecto a la autonomía. La escena ocurre después de que el personaje pierde la visión. Ray entra a la casa donde está su mama y tropieza con una silla. Cae y empieza a llorar y a gritar: «¡Mamá! ¡Mamá, ayúdame; mamá, ayúdame; te necesito!».

La mamá está en la casa, ve a su hijo ciego llorando, pero decide quedarse parada viéndolo con una expresión de sufrimiento y dolor. Ray deja de llorar después de un momento y se para, luego empieza a escuchar: escucha a una vaca pasando por las afueras de la casa, escucha la tetera hirviendo en la cocina y luego se dirige hacia el comedor tocando los ladrillos de la pared. Escucha la leña ardiendo en la chimenea, se acerca y, cuando va a tocarla, saca la mano justo antes de quemarse, pues siente el calor intenso. La mamá está observando todo con un rostro de dureza que esconde un profundo dolor. Luego, Ray escucha a un pequeño grillo que hace un sonido prácticamente indistinguible. Se agacha y, solo con el sonido, intenta atrapar al grillo. Después de varios intentos, lo atrapa y sorprende a la mamá, que estaba a solo dos metros de él. Seguidamente, el niño se pone de pie y le dice a su madre: «Yo también te puedo escuchar a ti, mamá. Tú estás aquí mismo». En ese momento, una lágrima disuelve la dureza en el rostro de la madre que va y abraza a su hijo.

La pregunta para los lectores es: ¿la mamá estaba formando autonomía o independencia? Haga una pausa en su lectura y reflexione sobre el tema.

Hemos definido la autonomía como la posibilidad de elegir nuestras propias conductas. Independencia es hacer las cosas por uno mismo, sin depender de terceros[66]. En la escena, la madre estaba fomentando independencia más que autonomía.

Es importante hacer la diferencia entre ambos conceptos, porque no son lo mismo y, cuando nos referimos a autonomía en este libro, nos referimos a que uno pueda elegir y decidir voluntariamente sus propias conductas[67]. Por ejemplo, una persona puede ser autónoma en su trabajo y en muchos aspectos de su vida, pero no independiente (al menos económicamente), porque todavía es mantenida por sus padres.

---

66 Deci y Ryan, 2008.
67 Deci y Ryan, 2008.

Evaluando su aprendizaje en el fomento de la autonomía

«La autonomía implica asumir la responsabilidad de nuestros fracasos y asumir el crédito de nuestros éxitos».
ANÓNIMO

A continuación, se pondrá un ejemplo de una situación que puede ser empleada para evaluar qué tanto un jefe fomenta la autonomía o el control con su personal. En esta oportunidad plantearemos una situación para que usted ponga en práctica todo lo aprendido hasta el momento.

Se le presentará una situación laboral y las posibles maneras de actuar frente a esa situación. Se le preguntará qué tan apropiado resulta para usted responder de la manera que se indica en cada caso. Quizá la situación no se presente en su lugar de trabajo, pero trate de imaginar cómo respondería en una situación similar. Por favor, sea totalmente sincero en su respuesta[68].

Utilice la siguiente escala para colocarle un puntaje a cada opción de respuesta, según su criterio.

1	2	3	4	5	6	7
Muy inadecuado			Moderadamente adecuado			Muy adecuado

Miguel trabaja en una compañía como asistente de marketing y tiene varios años en la empresa. Generalmente, ha logrado cumplir con ¡as expectativas que se tiene de él para realizar su trabajo y en su área también se han logrado los resultados esperados. Sin embargo, en las últimas dos semanas se le ve preocupado y desganado. Si bien ha estado realizando y cumpliendo con su trabajo como suele hacerlo, en estos últimos días se observa que ha participado menos que antes en las reuniones de lluvias de ideas para las nuevas campañas. ¿Cuál es la acción que usted, como jefe de Miguel, considera más apropiada? (Recuerde que la idea es promoverla autonomía de Miguel).

1. Hablar con Miguel y advertirle que debe mantenerse activo en su trabajo y participar más en la creación de las campañas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Hablar con Miguel, preguntarle qué le sucede y tratar de ayudarlo a resolver la causa de su desgano.	1	2	3	4	5	6	7
3. Advertirle que, si continúa así, podrían tomar algunas medidas en su contra.	1	2	3	4	5	6	7

68 Adaptado de Deci, Connell y Ryan, 1989. Aquí se ha creado una situación parecida a las que aparecen en el instrumento original, pero no es igual. Esta se presenta aquí para comprender mejor el tema.

4. Reunirse con él para hacerle ver cómo su rendimiento ha ido decayendo y mostrarle cómo su falta de participación es evidente en comparación con otros compañeros de su área. Al compararlo con los otros compañeros, podrá observar que los otros participan y contribuyen mucho más en las reuniones de lluvias de ideas y que él se está quedando atrás.	1	2	3	4	5	6	7

Deténgase un momento y piense: ¿cuál de las opciones eligió como «más adecuada»? La opción número 2 es un comportamiento que apoya la autonomía de la persona. Si eligió las opciones 1,3 o 4, deténgase un momento a reflexionar cómo estos comportamientos presionan a la persona y frustran su autonomía.

La respuesta que promueve la autonomía es la 2. En primer lugar, le pide que le cuente su versión de los hechos. Es posible que exista un motivo que nosotros desconozcamos. También, al preguntarle su opinión, lo valida como persona, pues le hace sentir que sus opiniones cuentan y fomenta así su autonomía.

¿Hace deportes porque quiere o porque debe?

«La diferencia entre quién eres y quién quieres ser es aquello que haces».
Robert Kiyosaki

¿Cuántas veces le ha pasado que se ha comprometido con usted mismo a hacer una dieta, comer saludable o hacer ejercicios y luego se ha fallado a sí mismo?

Imaginamos que más de una vez. Quizá lo que le ha faltado es tener la motivación correcta.

Muchas personas inician dietas o empiezan a hacer deportes por motivaciones extrínsecas como:

- No me gusta que me vean gordo/gorda (controlado por lo que piensan los demás).
- No entro en mis pantalones o mi vestido (controlado por una meta).
- Si sigo comiendo así, me dará un infarto o diabetes (controlado por el miedo a las consecuencias).
- Todos hacen deportes, yo también debería (controlado por la presión social).
- Voy a hacer deporte porque es lo que quiere mi padre o pareja (controlado por terceros).

Las motivaciones extrínsecas, como hemos mencionado anteriormente, son motivadores de menor calidad que las motivaciones intrínsecas. Es probable que nos ayuden a iniciar un cambio de hábitos, pero será difícil que esta motivación funcione en el largo plazo (sobre todo si nos aburre la actividad).

En una investigación se tomó como muestra a un grupo de 136 participantes de edades entre cuarenta y cincuenta y cinco años, y se evaluó el tipo de motivación que tenían para bajar de peso. Un grupo tenía motivaciones extrínsecas como las mencionadas anteriormente y otro grupo tenía motivaciones intrínsecas como: «Quiero hacer dieta para sentirme bien conmigo mismo» o «quiero hacer dieta porque es importante para mi salud». Luego se les ofreció un programa gratuito de reducción de peso. Se encontró que, en el corto plazo, ambos grupos bajaron de peso. Sin embargo, solo aquellos que estaban motivados intrínsecamente mantuvieron la dieta a largo plazo[69].

En una investigación realizada en gimnasios se encontró que las personas que más

69 Teixeira, Going, Houtkooper, Cussler, Metcalfe, Blew, Sardinha y Lohman, 2006.

perseveraban en el largo plazo eran aquellas motivadas intrínsecamente («porque me siento saludable»), a diferencia de las personas motivadas extrínsecamente («porque quiero que me vean delgada o delgado»).

Pero ¿qué ocurre cuando nos aburre o nos da flojera o no entendemos la importancia de hacer deportes o comer saludablemente?

En este caso podría intentar el uso de un motivador extrínseco, porque existe la posibilidad de que, después de un tiempo de prueba realizando la actividad, comprendamos la importancia o hasta nos guste hacerla.

El caso presentado a continuación es un ejemplo de esto.

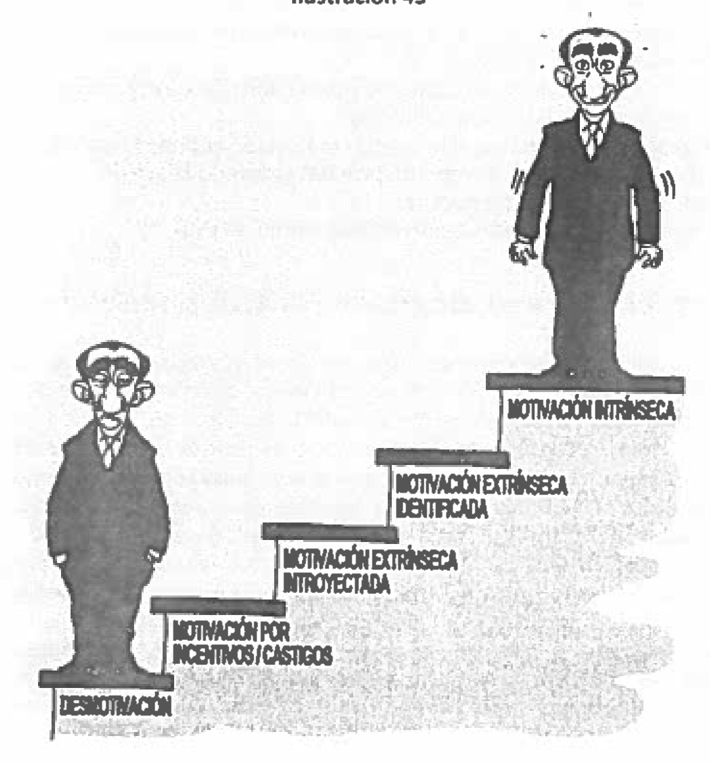
A veces una estrategia de control puede funcionar

Darío, el papá de Ariana, era una persona muy deportista y quería que su hija practicara deportes desde niña. Pero Ariana era una persona con poca motricidad, algo floja y no le gustaba hacer deportes. Su padre la hizo probar todos los deportes, pero Ariana terminaba dejándolos. Darío había sido campeón de esquí y decidió que su hija sí o sí tenía que hacer deporte. En ese momento, le quitó autonomía a Ariana y le dijo: «Tú vas a hacer esquí conmigo todas las semanas en verano y en invierno».

Ariana reclamó, protestó, pero su padre la obligó a punta de castigos si no lo hacía. Ariana era una chica bastante dócil y con el tiempo aceptó hacer esquí, porque era lo que su padre esperaba de ella. A pesar de que iba a esquiar, sus protestas contra el deporte duraban media hora intentando convencer a su padre de que no la llevara. Pasaron tres años en este plan, hasta que Ariana fue creciendo, aprendiendo más el deporte y empezó a gustarle. Ya no se quejaba cuando iba, hasta en invierno con frío. Ariana se sentía muy competente esquiando y disfrutaba el deporte, y ahora era ella la que le decía a su padre para ir a practicarlo.

Si analizamos la estrategia del papá de Ariana, en el primer caso empleó la motivación extrínseca-externa (por incentivos/ castigos). Es decir, la obligó a hacer deportes e incluso recurrió al castigo. Más adelante, Ariana empezó a practicar esquí porque «era lo que esperaban de ella». Esta era una motivación introyectada. Luego de tres años en los que Ariana se fue volviendo cada vez más competente, empezó a disfrutar el esquí y entonces su motivación fue intrínseca. Si 'i/emos nuevamente la ilustración de la escalera (ilustración 43) que se muestra a continuación, es importante recordar que no tenemos que pasar por todos los escalones; podemos venir corriendo y saltar de frente hasta el tercer o cuarto escalón (motivación extrínseca identificada o motivación intrínseca, las cuales son de mejor calidad)

Ilustración 43



El motivador de competencia

«El tiempo, las preocupaciones y el estrés desaparecen cuando uno tiene la fortuna de trabajar en un reto a la altura de sus talentos».
DAVID FISCHMAN

Actividad

En mis talleres, muestro una foto como la que se muestra en la ilustración 44 y les pido a los participantes que por favor hagan un dibujo de la foto lo más aproximado a la realidad.

Haga una pausa en la lectura e intente hacer su dibujo aunque sienta que no es bueno dibujando.

Ilustración 44



Foto: archivo de David Fischman.

Con este ejercicio, muchos participantes sufren; los veo esforzarse, pero sus dibujos distan mucho de la fotografía. Estas personas no disfrutan el ejercicio, más bien lo odian y se les ve ansiosos porque les he pedido un reto que está muy lejano a sus talentos. La ilustración 45 muestra un ejemplo de lo que dibuja este grupo.

Otros participantes, en cambio, sí lo disfrutan. Los veo dibujando con cierta destreza y haciendo un dibujo bastante bueno. Se les ve felices, realizando un reto a la altura de sus talentos. La ilustración 46 muestra un ejemplo de lo que dibuja este grupo.

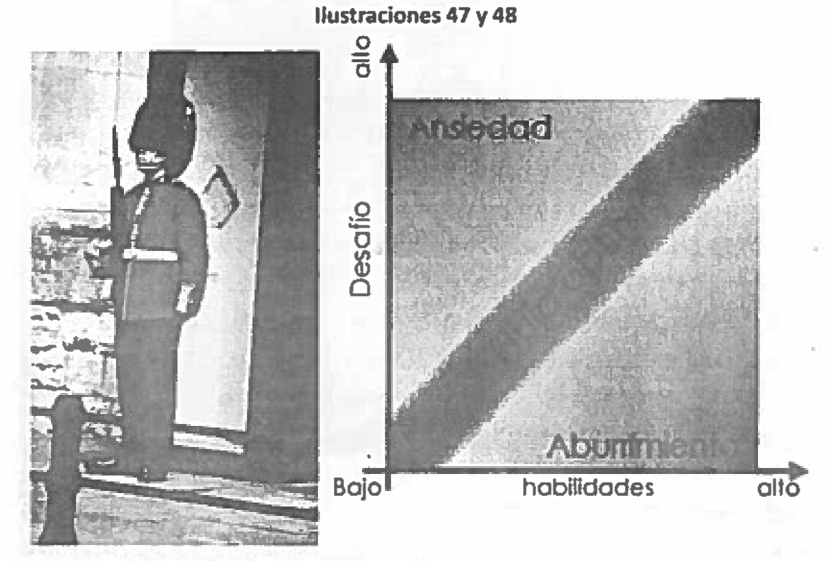
Ilustración 45 **Ilustración 46**



Finalmente, si le pidiera a un pintor consagrado hacer una pintura de la foto, lo más

probable es que se aburra haciéndola. Quizá para que sea algo entretenido, el pintor consagrado tendría que aumentar su nivel de desafío, y pintar, por ejemplo, usando una sola mano o pintar con un ojo cerrado.

Ilustraciones 47 y 48



Fuente: Csikszentmihalyi, 1990.

Lo que ocurrió con los dibujos se puede explicar con el cuadro de flujo óptimo del doctor Mihaly Csikszentmihalyi[70]. Lo que plantea Csikszentmihalyi es que cuando tenemos un reto demasiado grande para nuestros talentos, entramos en la zona de ansiedad como lo hizo el primer grupo. Nos sentimos frustrados, tensos, incompetentes.

Por otro lado, si hacemos frente aun reto pequeño y tenemos mucho talento, entramos a la zona de aburrimiento. Esto le podría pasar a un pintor consagrado, que ha hecho miles de retratos, al que se le pide un dibujo de la foto.

Pero las personas que sentían que el reto estaba a la altura de sus talentos estaban en la franja de flujo óptimo. Estaban en un momento donde el tiempo vuela, donde las personas se sienten competentes y disfrutan el reto que se sienten capaces de alcanzar. Estas personas son las del segundo grupo. Estas eran las personas realmente motivadas.

Podemos hacer un ejemplo similar con el deporte. Imagine que usted tiene su equipo de fulbito y que son bastante buenos, pues han ganado varios campeonatos. Imagine que en un partido amistoso le toca jugar con otro equipo que juega fulbito muy mal. Ya van ganando diez a cero. Al comienzo se emocionó por el primer gol, pero ya al décimo gol casi ni festejaban, pues ya hasta les da vergüenza seguir jugando. El partido se tornó aburrido, porque tuvo un reto que no estaba a la altura de sus talentos. Ahora imagine la figura contraria. Le toca jugar contra un equipo totalmente superior a ustedes. El equipo contrario mete el primer gol y su equipo sigue poniendo fuerza, pero ya cuando les van ganando seis a cero ve que nunca van a poder voltear el partido. Su equipo sigue jugando tensamente, intentando no hacer un papelón. Ahora ya no es aburrimiento, es ansiedad, es tensión, tiene un reto demasiado elevado para los talentos de su equipo. Ahora imagine que le toca un equipo de su nivel o quizá ligeramente superior. El marcador va uno a uno y su equipo está totalmente involucrado con el partido, cualquiera puede ganar. En ese momento, el equipo entra en flujo óptimo, se siente competente y se motiva para seguir luchando. Su equipo encontró un reto a la altura de sus talentos.

70 Csikszentmihalyi, 2007.

Cuando las personas trabajan en un reto a la altura de sus talentos, satisfacen su necesidad de competencia. Todos tenemos el deseo de sentirnos efectivos cuando interactuamos con nuestro entorno y aplicamos nuestros talentos a los retos del trabajo. El problema es que es pequeño el porcentaje de personas que tienen la oportunidad de hacerlo. En un estudio se encontró que solo un 17 por ciento de personas aplican sus talentos en el trabajo la mayor parte del día[71].

Existen varias causas. La primera es que muchos jóvenes estudian su carrera por las razones equivocadas y luego, cuando trabajan en ella, esta no se alinea con sus talentos. Algunos escogen una profesión por recomendación de sus padres, otros la escogen porque es la carrera que siguen a sus amigos y otros lo hacen porque se imaginan que esa carrera les dará dinero.

Pero, para poder disfrutar nuestra carrera, es importante elegir una alineada con nuestros propios talentos. Se trata de la diferencia entre estar motivado, disfrutar los estudios y luego disfrutar el trabajo, versus vivir cinco años de forma miserable y aburrida, obligándonos a estudiar y luego no encontrar motivación en el trabajo (que ocupa gran parte de nuestras vidas).

La otra causa de que tan pocas personas trabajen en sus talentos es que los jefes y los subordinados no tienen estos conceptos en su radar. No conocen cuáles son sus talentos y no ubican a las personas en retos de trabajo que estén alineados con ellos.

¿Cómo encontrar nuestros talentos? Si hace una búsqueda en Google, encontrará muchas evaluaciones que prometen determinar sus talentos. Existen herramientas como el Myers-Briggs, StrengthsFinder, Via Survey, entre otras, que le pueden dar una aproximación.

Una manera de definir el talento es como una capacidad que nos emerge de forma natural y que nos permite destacar. Así, puede decirse que una persona es talentosa cuando muestra «una aptitud y un resultado destacado en un área o campo académico, como la música, la plástica, la literatura, las ciencias, entre otros»[72]. Los talentos tienen una base genética y también se relacionan con nuestra crianza temprana. Por ejemplo, existen personas muy creativas, a las que les encanta ser ingeniosas y romper esquemas. Pero también existen personas más «aterrizadas», que son mejores aplicando las ideas y haciéndolas realidad. Hay personas que son muy flexibles, pues se adaptan fácilmente al cambio, pero también hay otras personas que son muy buenas estructurando, planificando y haciendo seguimiento. Hay personas más racionales, que son cuestionadoras, lógicas y analíticas, pero también hay personas muy buenas a nivel interpersonal, empáticas y armonizadoras. Existen quienes son muy activos, los que toman riesgos, los que son buenos conectando personas, estableciendo relaciones interpersonales, los que son centrados, los compasivos, los armonizadores, los curiosos, los detallistas, los organizados, los serviciales, los ordenados, los aprendices, los competitivos, los comunicadores, los optimistas, los que escuchan, los persistentes, los persuasivos, los prácticos, los que competitividad, y la lista puede continuar.

Actividad

Reflexione sobre cuáles son sus talentos más desarrollados y aquellos menos desarrollados. Haga su lista. Cuando usted trabaja empleando sus talentos, se siente fuerte, motivado y destaca sobre los demás. A continuación, pregúntele a personas que lo conocen bien cuáles creen que son sus talentos más desarrollados y menos desarrollados. Yo puedo pensar que soy muy empático y que ese es mi talento, pero si nadie lo menciona, o más bien si lo mencionan como talento menos desarrollado, entonces es muy probable que yo esté equivocado. Es muy importante que personas

71 Buckinghyam, 2007.

72 García, 2006.

que nos conocen validen nuestros talentos.

Otros investigadores sugieren lo siguiente y quizá prefiera seguir esta opción[73]:

a. Elija a un grupo de personas y busque retroalimentación. Identifique entre diez y veinte personas que lo conozcan bien en diferentes esferas de su vida y pídales que escriban una historia de cuando usted estaba en su mejor momento.
b. Una vez que llegue la retroalimentación, busque cuáles son los temas comunes en todos los casos. Haga una lista de ellos y busque ejemplos específicos que expliquen qué talentos suyos sugieren estas historias.
c. Con esta información, escriba un perfil breve sobre quién es usted «en su mejor momento».
d. Lleve sus talentos a la acción. Elabore un plan de acción sobre cómo utilizar sus talentos en la práctica (en su trabajo, por ejemplo).

Cuando envíe el pedido, recuerde contactar personas variadas, es decir, que sean contactos personales y profesionales: amigos, familiares, colegas, jefes. La investigación demuestra que la retroinformación funciona mejor cuando las fuentes son diversas.

Martin Seligman encontró en un estudio que las personas que conocían sus talentos se mostraban más felices y menos deprimidos, pero este efecto era solo temporal[74]. Solo quienes identificaron sus talentos y los usaron de manera activa lograron cambios significativos en el tiempo. Así se encontró que al cabo de seis meses seguían siendo más felices y se sentían menos deprimidos. En un estudio realizado en Google[75] encontraron que las personas que identificaron sus fortalezas no se volvían más felices o más eficientes. Eran los trabajadores que planificaban maneras de adaptar sus trabajos de tal modo que pudieran incluir trabajar más en sus talentos, quienes tenían ganancias significativas en su felicidad y el desempeño en su trabajo en los siguientes seis meses.

No basta entonces con identificar nuestros talentos, habilidades y fortalezas, pues este es solo el inicio. Lo que se necesita es trabajar en ellos, saber cómo podemos usarlos más en nuestros trabajos y nuestras vidas, hacer un plan y llevarlo a la práctica. Solo así podremos conseguir cambios reales en nuestro bienestar, nuestra felicidad y lograr mejores desempeños. ¡Manos a la obra!

La motivación y mi vida

Quisiera compartir con los lectores mis talentos más y menos desarrollados. Recuerde que cada persona es diferente y tiene un set de talentos distinto. En mi caso, mis talentos más desarrollados son: ser creativo, emprendedor, visionario, orientado al logro, aprendiz, conceptual, comunicador, disciplinado, positivo. Mis talentos menos desarrollados son: ser detallista, ordenado, organizado y sociable.

Alfredo Miró Quesada y yo fuimos los socios emprendedores de la UPC con la ayuda de mis otros socios Mariana Rodríguez y Graciela Bancalari. Alfredo inicialmente se en cargaba de la parte académica, y con su equipo de primera crearon las mallas curriculares de las carreras. En mi caso, yo era el gerente general encargado del emprendimiento. Toda mi vida he sido un emprendedor, porque la actividad está muy alineada con mis talentos, mencionados en el párrafo anterior. Cuando emprendo algo nuevo, siento que entro en flujo óptimo con un reto a la altura de mis talentos. Me siento tremendamente motivado. La UPC se fundó, fue un éxito y yo seguí los siguientes tres años a cargo de la institución. Pero a medida que las instituciones crecen, necesitan

73 Morgan, Spreitzer, Dutton, Quinn, Heaphyy Barker, 2005.
74 Grant, 2013.
75 Grant, 2013.

organizarse, manejar mejor el detalle y hacerle seguimiento a decenas de proyectos. Estos talentos requeridos eran mis talentos menos desarrollados. Pasé de estar 100 por ciento motivado y de vivir de mis talentos, a estar desmotivado, absorbido por la rutina, haciendo actividades en las cuales no tenía talento. No me quedaba tiempo para hacer nuevos proyectos e innovaciones: estaba manejando una organización que se duplicaba año a año. En ese momento tomé conciencia de que no estaba trabajando en mis talentos y acordamos entre los socios que la persona más talentosa para hacerse cargo de la gerencia general era Mariana Rodríguez. Mariana tenía todos los talentos de estructura que me faltaban y, además, a ella, ser gerente de la institución la motivaba muchísimo. Una vez que estuve fuera de la gerencia general, decidimos crear el puesto de vicerrector de Innovación y Desarrollo, que se encargaría de crear nuevas carreras y de implementar nuevos proyectos en la organización. En ese puesto volvía a lo mío y mi motivación aumentó sustancialmente.

Algunos lectores estarán pensando: «¡Qué fácil! Cualquiera puede trabajar con sus talentos si se crea su propio puesto». Es cierto, yo era socio y podía hacerlo, pero ¿qué pasa cuando no eres socio, cuando tienes tus talentos, eres empleado y estás en un puesto donde pasas muy poco tiempo trabajando con ellos? Veamos el siguiente caso.

El siguiente caso es real.

Asignando roles de acuerdo con los talentos

Hace un tiempo estuve asesorando a una empresa que quería introducir la cultura de talentos en su organización y decidimos hacer un piloto con el área de recursos humanos. Después de organizar un pequeño taller, las personas del equipo descubrieron, compartieron y validaron sus talentos más desarrollados y menos desarrollados. Luego, cada persona evaluó en qué actividades de su puesto empleaba sus talentos y en cuáles tenía que trabajar en sus talentos menos desarrollados. Resulta que había un ejecutivo que, entre otras tareas, estaba encargado de hacer los eventos de recursos humanos. El era una persona muy creativa, sociable, ingeniosa, positiva, con sentido del humor, espontáneo y flexible. Los eventos de recursos humanos parecían obras de teatro, eran muy divertidos y con muchas sorpresas. Pero siempre se excedían en costos, se completaban a último minuto y la planificación y la organi-zación eran un desastre. Esto ocurría porque sus talentos menos desarrollados eran, precisamente, la planificación, la organización, el detalle, entre otros.

En el mismo equipo la persona que se encargaba de ver los temas de gestión del talento tenía a su cargo la elaboración de la revista interna de la empresa. Esta persona era lo opuesto al primer ejecutivo. Esta persona era ordenada, planificada, estructurada, disciplinada, pero sus talentos menos desarrollados estaban relacionados con la creatividad. Cuando esta persona hacía la revista, salía con anticipación, tenía el presupuesto con todos los requisitos, pero el contenido era muy poco creativo.

En la reunión se decidió cambiar algunas de las funciones de los puestos. A la persona creativa se le pidió encargarse de la parte creativa de recursos humanos; ahora tenía a su cargo la parte creativa de los eventos, de la revista, entre otros. Y el segundo, que era más ejecutivo, tenía ahora a su cargo la ejecución de los eventos y de la revista.

Con este cambio de funciones, no solo las personas estuvieron más motivadas en sus actividades porque trabajaban más tiempo en sus talentos, sino que además en recursos humanos se tenía más creatividad y se hacían las cosas con anticipación y dentro del presupuesto.

Si usted es jefe

Nuestro consejo es hacer algo parecido al último caso mencionado. Reúna a su gente y

tenga una conversación sobre los talentos de su equipo, los más desarrollados y los menos desarrollados. Luego, puede plantear las siguientes preguntas:

1. ¿En qué medida usa sus talentos en el trabajo? Si tuviera que estimar un porcentaje del tiempo que pasa en sus talentos, ¿cuál sería?
2. ¿Qué actividades de su trabajo usted siente que no están alineadas con sus talentos?
3. ¿Puede encontrar alguna persona en el equipo con quien podría intercambiar actividades de tal forma que ambos salgan beneficiados?
4. ¿En qué medida siente que su trabajo le ofrece un reto a la altura de sus talentos? Si siente que el reto no es suficiente, ¿qué otras actividades podría hacer para que el reto aumente?
5. Con la ayuda de estas preguntas, elabore un plan de acción.

Si usted es subordinado

Reflexione sobre sus talentos, y sobre las preguntas sugeridas para la reunión de equipo. Si puede sugerir un cambio que beneficie a todo el equipo, converse con las personas involucradas. Busque una reunión con su jefe para conversar sobre el tema. Presente sus talentos y haga las sugerencias sobre su plan de acción.

Como estudiante

Reflexione sobre sus talentos y piense en qué medida ha seleccionado una carrera que tiene un campo laboral donde puede aplicarlos. Que no le pase lo que me pasó a mí, que estudié Ingeniería Civil, trabajé una semana en una obra y me di cuenta de que este trabajo no estaba alineado para nada con mis talentos. Converse con su decano o director de la carrera, explore los campos laborales que le ofrecen y vea si estos encajan con sus talentos.

Como padre

Muchos padres quieren que sus hijos sigan la carrera que a ellos les hubiera gustado seguir, o que sigan una carrera con la que puedan ganar buen dinero. Son pocos aquellos padres que tienen una discusión sobre talentos con su hijo y lo apoyan fomentando su autonomía para que él o ella escoja una carrera alineada con ellos. Por ejemplo, a mi hijo Alex, desde que tiene diez años, le fascina hacer videos y ya a los catorce años tomó la decisión de estudiar una carrera de cine. El chico tiene un fuerte talento visual. A diferencia de otros, él piensa visualmente y explica visualmente sus ideas. A los quince años hizo un cortometraje de quince minutos de nivel universitario que ganó premios. Mi hijo inicialmente no quería seguir esta carrera, sino más bien Administración, porque quería ganar dinero rápidamente. Cuando tomó su decisión de estudiar Cine, lo apoyé pero sí le hice ver que estaba escogiendo una profesión en la que pocos tienen éxito, una carrera donde generar ingresos le iba a costar más tiempo. Él lo pensó y me dijo: «Sí, papá, lo he pensado bien, prefiero seguir Cine, que me apasiona y no tener tanto dinero, en vez de seguir Administración y no soportarlo». Soy un convencido de que cuando una persona trabaja en sus talentos, el dinero llega, porque uno contribuye con su máximo potencial.

Ilustración 49



La novedad y la motivación por aprender

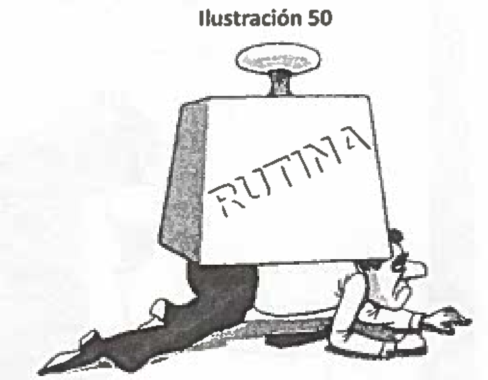
«Vive como si fueras a morir mañana,
aprende como si fueras a vivir por siempre».
M. GANDHI

Cuando la motivación no dura

Jaime acaba de ser contratado como asistente de presupuesto de una empresa mediana. Acaba de terminar su primer mes de trabajo y está motivadísimo. Siente que ha aprendido muchísimo; todo es nuevo para él, los sistemas, los procesos, la gente y la organización de la compañía. Siente que tiene los talentos para enfrentar el reto al que se enfrenta. Está en la franja de flujo óptimo. Ha pasado un año y Jaime ahora domina su puesto totalmente, se ha convertido en un experto en los sistemas de presupuestos, lleva los controles con facilidad y la empresa está contenta con él. Él, sin embargo, empieza a sentirse un poco desmotivado, porque quisiera un mayor reto, o poder aprender más o hacer algo nuevo, pero no ha podido encontrar la oportunidad. Jaime ahora está saliendo de la franja de flujo óptimo y está pasando a la zona de aburrimiento. Al cabo de tres años, el aburrimiento y la desmotivación es insoportable y Jaime empieza a buscar otro trabajo.

El caso de Jaime lo viven millones de personas, que entran a sus puestos motivados por la novedad y el aprendizaje, pero terminan al cabo de poco tiempo totalmente aburridos, sintiendo que están estancados. Se sienten como muestra la ilustración 50, aplastados por la rutina.

Ilustración 50



En una encuesta aplicada por Hay Group a un grupo de empresas, dividieron a los participantes en dos grupos: aquellos que se pensaban quedar en la organización y aquellos que pensaban dejar la empresa en menos de dos años. El 66 por ciento de aquellos que pensaban quedarse trabajando en la empresa sentían que les daban oportunidades para aprender nuevas habilidades. En cambio, solo el 38 por ciento de aquellos que pensaban irse sentían que le daban oportunidades de aprendizaje.

Como jefes, es importante entender que es nuestra responsabilidad cuidar que nuestro personal se mantenga en la franja de flujo óptimo. Necesitamos enriquecer el puesto con actividades novedosas donde las personas aprendan.

La organización Center for Creative Leadership, de Estados Unidos, publicó una investigación sobre la mejor forma de aprender en el puesto en la organización. Detallamos algunas estrategias sugeridas a continuación[76]:

---

76 Center for Creative Leadership (www.ccl.org).

1. Asignar proyectos que requieran que las personas aprendan nuevas habilidades.
2. Crear un equipo que solucione algún problema de la empresa.
3. Darle la responsabilidad a un ejecutivo que se encargue de la planificación de un evento de la empresa.
4. Darle la responsabilidad a un ejecutivo que negocie un contrato con un cliente.
5. Visitar un cliente insatisfecho y volverlo a interesar en la compañía.
6. Organizar el picnic (o paseo) de la compañía.
7. Participar en una presentación pública de la empresa.
8. Rotarlo por periodos pequeños a otra unidad.
9. Asignarlos para manejar una crisis mediana.

Lo ideal para que exista novedad y aprendizaje es que la persona pueda ascender en la organización. No siempre existen las oportunidades, pero uno puede encontrar oportunidades de movimiento horizontal, es decir, rotar a las personas a otros puestos. Por ejemplo, en el caso de Jaime, si a los dos años la empresa lo rotaba al puesto de jefe de facturación y cobranzas, por más que hubiera recibido el mismo sueldo, Jaime habría encontrado la novedad y el aprendizaje que necesitaba y se hubiera motivado.

Veamos algunos ejemplos de cómo promover el aprendizaje en los siguientes casos. Una compañía de restaurantes en Miami ofrece a sus empleados la posibilidad de ir a comer a cualquier otro restaurante con un vale de cincuenta dólares. Lo que se les pide es que los empleados escriban un reporte de una página detallando lo que aprendieron de la experiencia en cuanto al servicio, el ambiente y la calidad de la comida[77]. Esta es una extraordinaria idea para lograr aprendizaje que no es necesariamente tomar un curso.

Otro caso es el del presidente de una compañía que compra libros y les da a escoger a sus ejecutivos qué libros quieren leer. Luego les pide que hagan un resumen y que lo presenten a su equipo de trabajo, pues la mejor manera de aprender es enseñando. Las presentaciones en público nos ayudan a mejorar, lo cual ya es una experiencia de aprendizaje en sí misma[78].

Una práctica interesante de una compañía de energía en Estados Unidos es que le permite a sus empleados colocar en la intranet de la empresa la descripción de su puesto para ver la posibilidad de intercambiarlo. Si otra persona, con un puesto simular, quiere intercambiar su puesto, se hace el cambio con la aprobación de los supervisores[79].

¿Pero qué ocurre con aquellas personas que trabajan en puestos más operativos, como obreros o personal de cali centerl ¿Se puede enriquecer un puesto operativo? Sí se puede y hay muchas empresas que lo hacen con buenos resultados. Por ejemplo, hay empresas que forman equipos de mejora continua para hacer más eficientes los procesos o mejorar la atención al cliente. Estos equipos son capacitados y luego empoderados para trabajar en un proyecto de mejora. Esto trae novedad, aprendizaje y la implementación de un proyecto que mejore la empresa.

Una empresa de supermercados que contrata miles de personas en puestos operativos ha desarrollado una especie de universidad interna. Cada seis meses, a las personas más comprometidas se les capacita gratuitamente en un curso para prepararlos para ascender a supervisor. Además, a las personas se les rota en todos los puestos del supermercado, inclusive en las cajas. De esta manera, no solo les brindan aprendizaje y novedad a sus puestos, sino que el supermercado puede ubicar a las personas de acuerdo con la demanda de atención.

Si usted se encuentra estancado en una empresa, sin novedad y aprendizaje en su puesto, tome las sugerencias de este capítulo y propóngale a su jefe alguna estrategia. Por ejemplo, una estrategia fácil de ser aprobada es sugerirle al jefe crear un equipo para me-

77 Nelson, 1997.
78 Nelson, 1997.
79 Nelson, 2012.

jorar algo. Si esto implica más trabajo para usted, le sugerimos verlo como una inversión en su motivación y su futuro profesional. Las empresas recompensan a los empleados que tienen iniciativa.

El motivador de relación: la necesidad de amar y ser amado

«Ningún logro en nuestra vida tiene sentido si no tenemos con quién compartirlo».

David Fischman

Actividad

Haga una pausa en la lectura y piense en el momento más feliz de su vida. Trate de recordar la situación lo más vivida posible. Quédese un tiempo reflexionando.

Cuando hago esta pregunta en mis talleres, el 99 por ciento de las personas comenta un momento en el que estaban compartiendo una situación con otras personas significativas para ellas. El ser humano tiene una necesidad innata de formar vínculos cálidos y cercanos[80]. Todos queremos tener interacciones sociales, que nos comprendan, que nos quieran y valoren, que se interesen por nuestro bienestar. Queremos sentir que pertenecemos a grupos, organizaciones y comunidades[81].

¿Por qué tener relaciones cercanas es beneficioso para el ser humano? Las investigaciones demuestran que es importante porque las personas funcionan mejor, muestran más resistencia al estrés y manifiestan menores dificultades psicológicas cuando sus relaciones interpersonales son satisfactorias[82]. Las relaciones sociales son críticas para la salud y el bienestar[83]. Por otro lado, cuando las personas se sienten aisladas, o sienten soledad, tienen mayores riesgos de mortalidad y disfuncionalidad psicológica[84].

Cuando se les pregunta a las personas acerca de sus metas más importantes en la vida, las relaciones cercanas significativas ocupan siempre los primeros lugares de la lista[85]. En un estudio realizado por Kasser y Ryan (1996), se encontró que las personas que no les dan a las metas sociales una buena prioridad presentan menor salud mental y física que aquellos que les dan importancia a las metas sociales en sus prioridades de vida.

Las relaciones sociales cercanas son como tener un flotador cuando uno está en el medio de un mar con olas. Puede ser que no necesitemos usarlo, pero el solo hecho de saber que lo tenemos nos da una sensación de seguridad. En otras palabras, las relaciones sociales cercanas nos ayudan, nos dan apoyo emocional cuando enfrentamos un mar de situaciones difíciles[86].

Cuando el príncipe se convierte en ogro

Juan es un ejecutivo exitoso, muy simpático con sus pares y amigos, es el alma de la fiesta. Es una persona muy sociable, que bromea todo el tiempo y hace reír a todos los que están presentes. Pero le cuesta controlar sus emociones cuando su esposa dice

80 Senecal, Vallieres y Vallerand, 1992; Baumeister y Leary, 1995.
81 Reeve, 2010: 119.
82 Cohen, Sherrod y Clark, 1986; Lepore, 1992; Osterman, 2000; Ryan, Stiller y Lynch, 1994 en Reeve, 2010.
83 Gable y Prok, 2012; Ryan y Deci, 2000; Diener y Biswas-Diener, 2008.
84 House, Landis y Unberson 1988, como ejemplo.
85 Emmons, 1986.
86 Rusbult, Kumashiro, Kubacka y Finkel, 2009.

algo que a él no le parece. Puede pasar de ser la persona más simpática a ser un ogro en el trato a su pareja, y hace que las personas presentes se sientan muy incómodas. Su esposa «pasivamente» recibe la agresión para que la situación no escale.

En este caso, Juan tiene una relación cercana con su pareja, pero no es un vínculo que los ayude a satisfacer su necesidad de relación. Es una condición indispensable que las relaciones cercanas sean saludables, de preocupación e interés genuino por la otra persona, para obtener los beneficios del motivador, es decir, para satisfacer nuestra necesidad de relación[87].

¿Qué pasa con las interacciones sociales on-line? El Facebook, por ejemplo.

Facebook cuenta con 1,11 billones de usuarios al mes en promedio y es un fenómeno mundial que abre la posibilidad de establecer comunicación directa y continua con los amigos y la familia[88] e incluso con personas que no conocemos. Usar Facebook se ha vuelto casi una «epidemia» en las poblaciones universitarias[89]. ¿Pero el Facebook satisface nuestra necesidad de relación? La respuesta es sí y no.

Sheldon y colaboradores (2011) encontraron que mientras los estudiantes usaban más Facebook, más conexión sentían en su vida. Ello podría contribuir con la satisfacción de la necesidad de relación, lo cual podría explicar por qué usan tanto el Facebook.

Sin embargo, en otro estudio encontraron que el uso de Facebook puede hacer que los sentimientos de soledad empeoren[90], porque no reemplazan a las relaciones cara a cara. Como se puede ver, aún las investigaciones no dan una respuesta definitiva. Lo ideal es tener vínculos cercanos de interacción real y usar el Facebook con moderación y no como reemplazo a lo anterior.

¿Qué es phubbing?

Quizá ha escuchado este término o ha visto diferentes imágenes que han circulado por las redes sociales acerca de este fenómeno. La palabra phubbing es la combinación de dos palabras en inglés: por un lado, phone (teléfono) y, por otro, snubbing (despreciar). Phubbing se usa para aludir al hecho de que una persona deje de prestar atención a otra (ignore a otra persona) por estar utilizando su teléfono inteligente (smartphone), una tablet o una computadora portátil. Esta palabra aún no es formalmente aceptada por los diccionarios en inglés, pero, en todo caso, vale la pena comentar el fenómeno que describe, pues muchas veces pensamos que estamos con alguien, aunque en verdad estamos más pendientes de nuestros teléfonos y otros dispositivos, en lugar de prestar atención a quienes queremos.

Por lo que hemos visto, el phubbing tiene una connotación negativa. Por ejemplo, existe una página web que se llama Stop Phubbing (www.stopphubbing.com), que menciona algunas estadísticas asociadas a este fenómeno, incluyendo en qué ciudades es más frecuente. Así, encabezando la lista está Nueva York, seguida de Los Ángeles y Londres. También señalan, por ejemplo, que el 97 por ciento de personas que son víctimas de phubbing durante una cena refieren que la comida les supo peor. La página web sostiene que el 87 por ciento de adolescentes prefiere comunicarse por mensajes de texto en lugar de cara a cara.

Es importante tomar conciencia de este fenómeno, pues muy probablemente ya nos ha pasado a todos haber sido víctimas del phubbing o ser nosotros mismos quienes lo realizamos. Cuando estemos con otras personas, sobre todo con nuestros seres más queridos, prestémosles atención plena y olvidémonos de nuestros dispositivos.

Ilustración 51

87 Baron et al, 2007; Coyne y DeLongis, 1986.
88 Tobin, Vanman, Verreyne y Saeri, 2014.
89 Sheldon, Abad y Hinsch, 2011.
90 Kim y colaboradores, 2009.



¿Qué hacer para favorecer las relaciones interpersonales?

Ya sea que usted sea jefe, padre o profesor[91]:

- Tómese un tiempo para discutir las preocupaciones de las personas.
- Muestre su interés genuino en sus colaboradores, hijos, alumnos, amigos, etc.
- Exprese su afecto y aprecio por las personas (sus colaboradores, hijos, alumnos, amigos, etc.).
- Brinde tiempo, atención, energía, interés y apoyo emocional a las personas.
- Genere un clima de confianza y de cariño hacia las personas.
- Dé un tiempo de calidad a las personas que quiere (evite el phubbing, por ejemplo).

Además, si es jefe, también puede:

- Evitar incentivos que estimulen la competencia entre miembros de su equipo.
- Fomentar la formación de vínculos entre los trabajadores (almuerzos, reuniones fuera, salidas los fines de semana, de tal modo que la gente interactúe y se conozca; ellas irán formando sus propios vínculos).
- Hacer actividades de team building.

Compartiendo el timón en las relaciones

«En el fondo son los relaciones con las personas lo que da sentido a la vida».
KARL WILHELM VON HUMBOLDT

¿Quién manda acá?

Había un tipo que estaba cansado de que su esposa tuviera las riendas del hogar. El decía: «Ya estoy cansado, esta mujer me tiene loco, siempre me manda a hacer las cosas de la casa, como si yo fuera un pisado. Qué dirán mis amigos, me trata mal y hasta me quiere botar de la casa si no hago lo que ella dice». El hombre decide matricularse en la Academia de Kung Fu para darle un buen escarmiento a la esposa y enseñarle quién mandaba en la casa. Después de un largo tiempo, el señor sale de la academia con su traje blanco y dice: «Ahora sí, vamos a ver quién tiene los pantalones. Ahora

91 Reeve, 2010.

soy cinta negra, ja, ja, ja». Llega a la casa, tira la puerta de una patada y dice gritando: «¡UYiááááá!!!». Su esposa sale y dice: «¡¿Ya, qué?!". «Ya llegué, amorcito, ¿qué quieres que haga, el almuerzo, o lavo la ropa de los chicos...?»[92].

Este chiste es uno de los miles que existen sobre el problema de las relaciones en las cuales una persona es la que manda, dirige y ordena, y la otra persona es la sometida. Si bien este es solo un chiste, en realidad es un fenómeno que ocurre con mucha frecuencia entre las parejas.

Hay parejas que no saben compartir el timón del matrimonio: una persona pierde totalmente su autonomía y es sometida por la otra. Quizá algún lector conozca a alguna pareja así y observe al «pisado» de la pareja feliz de estar «pisado». Hay personas que incluso dicen que ellos no son «pisados» y más bien son autónomos, porque han decidido darle la autoridad a su pareja. Pero los estudios demuestran que compartir el timón y respetar la autonomía de la pareja trae tremendos beneficios.

Las parejas que respetan la autonomía están más comprometidas, muestran más satisfacción en la relación y presentan menos conflictos que aquellas donde un miembro somete a otro. En una investigación por Knee y colaboradores[93], se encontró que mientras más autónomas las personas, más abiertas se mostraban para comprender a sus parejas y reportaban usar más estrategias activas de afrontamiento cuando tenían desacuerdos con sus parejas. Contrariamente, quienes eran más controladores mostraban mayores intentos de negar los problemas de su relación. Cuando los investigadores observaron los comportamientos de las parejas, los más autónomos, mostraron mayores comportamientos de interacción positivos (se acercaban al otro, pedían aclaraciones, expresaban su comprensión a la pareja).

La autonomía, entonces, es clave para las relaciones de pareja. Por otro lado, si existe un «pisado» o «pisada» en la pareja, le enseñan con su ejemplo a sus hijos a no valorar la autonomía. El chico puede aprender que la forma de interrelacionarse con las personas y la pareja es a través del control, y muy probablemente repita las mismas conductas en sus propias relaciones interpersonales con sus amigos y después con sus parejas.

Anteriormente, hemos dado una serie de sugerencias de cómo promover la autonomía en el ámbito del trabajo y los hijos. Muchas de las sugerencias se pueden aplicar a la pareja. Le proponemos el siguiente ejercicio.

Actividad

Marque con una X las afirmaciones que se aplican a usted:

- ☐ Con frecuencia soy yo el que decide lo que haremos.
- ☐ No suelo escuchar la opinión o intereses de mi pareja.
- ☐ Con frecuencia me molesto y le contesto mal a mi pareja cuando las cosas no salen como yo quiero.
- ☐ Con frecuencia me molesto y le hablo mal a mi pareja por alguna decisión que tomó.
- ☐ Con frecuencia por celos quiero saber cada actividad que hace mi pareja: dónde está, quiénes son sus amigos en Facebook, qué hace en cada minuto.
- ☐ Con frecuencia hago que mi pareja se sienta culpable por algún problema y uso la culpa para hacer lo que yo quiero.

Si usted marcó varias de estas conductas, puede estar perjudicando su bienestar y

92 http://www.mejoreschsites.com/chistes/EEluuyEEluLNLVOjyj.html
93 Knee y colaboradores, 2002.

el de su pareja. Esté atento a lo que le diremos en este subcapítulo.

Ilustración 52



El motivador de trascendencia

«Todos tenemos la necesidad de trascender, de dejar un legado; la pena es que algunos están tan metidos en sus metas egoístas que solo al final de sus vidas se dan cuenta, cuando ya es muy tarde».
DAVID FISCHMAN

«Aquel que tiene un porqué puede soportar cualquier cómo».
FRIEDRICH NIETZSCHE

Actividad

Imagine que usted nunca ha existido:
¿Qué habría sido diferente?
¿Qué personas serían afectadas o perjudicadas por su no existencia?
¿Qué cosas importantes no se habrían hecho?
Reflexione sobre sus hijos, padres, amigos y personas en general.
Haga una pausa en la lectura y reflexione.

Cuando hago este ejercicio con los participantes de mis talleres, les pregunto qué aprendieron haciéndolo. La respuesta más común es: «La trascendencia de nuestra vida», aunque también hay un gracioso que me responde: «Aprendí que mi madre habría sido más feliz».

Una persona que dedicó su vida a estudiar la trascendencia fue el psiquiatra Viktor Frankl[94]. Viktor Frankl fue un judío en la época nazi en Austria que fue llevado, como la mayoría de judíos, a un campo de concentración. En el campo, lo separaron de su familia

94 Frankl, 1988.

y de su esposa, quien posteriormente falleció. Tuvo que soportar maltratos y condiciones de vida atroces. Como todos sus compañeros, sobrevivía con un profundo dolor en su corazón esperando que le tocara la muerte. Víctor era psiquiatra y justo había terminado de escribir un libro cuando lo capturaron para llevarlo al campo de concentración. Los alemanes descartaron el manuscrito. Él decidió escribir su libro nuevamente y, además, documentar la psicología de un prisionero de un campo de concentración. Empezó a visualizarse presentando su libro a un grupo de científicos en Austria y así encontró sentido a su vida y mejoró su ánimo. Ahora tenía algo por que luchar. Mejorar su ánimo lo ayudó a no morir como muchos de sus compañeros y logró sobrevivir a su estadía en el campo de concentración. Cuando terminó la guerra, publicó su libro y creó una corriente llamada logoterapia, que destaca la importancia de tener un sentido en la vida. Para Viktor Frankl, las personas que no le encuentran sentido a su vida terminan sintiendo un vacío existencial.

En una investigación, se evaluó a un grupo de egresados de la Universidad de Harvard, luego de veinte años de haber egresado de la universidad. Visto desde afuera, estas personas, que ya se encontraban insertadas en el mercado laboral, tenían una vida «maravillosa», pues, luego de veinte años, el 100 por ciento tenía éxitos materiales. Sin embargo, la mayoría se quejaba de sentir una gran falta de significado en sus vidas, sentían un gran vacío existencial[95].

Por otro lado, en un estudio con alcohólicos realizado por investigadores de la Universidad de San Diego, se encontró que el 90 por ciento de los participantes sentía un vacío existencial. Otra vez vemos que cuando las personas sienten un vacío existencial, sienten aburrimiento con la vida, depresión, apatía, entre otros sentimientos negativos[96].

En cambio, cuando trascendemos, nos sentimos felices, sentimos que ayudamos, que amamos, que somos «útiles», nos sentimos conectados con todos; es una sensación maravillosa que nos hace sentir completos.

En mi experiencia, como menciona la cita al inicio del capítulo, algunas personas intentan esconderse de este vacío llenando su vida de objetivos, metas, trabajo y actividades sociales. Se pasan la vida queriendo tener más, lograr más, alcanzar más o ser más reconocidos. Pero todos enfrentamos nuestra necesidad de trascender en nuestro lecho de muerte. Cuando ya vemos nuestra muerte cerca, nos preguntamos qué hemos hecho por los demás, cuál fue nuestro legado en la vida. La pena es que ya no tenemos energías para hacer mucho cuando estamos cerca de la muerte.

Algunas personas despiertan a la realidad de la necesidad de la trascendencia cuando enfrentan su propia mortalidad de jóvenes.

Cuando estrellarse contra la pared puede ser bueno

A una amiga le detectaron un tumor en el cerebro y no se podía saber si era benigno o maligno. Había que operarla y extraerle el tumor en una operación complicada. Ella me contó que cuando estaba en sala de operaciones se puso a pensar en su vida. Ella pensaba: «Si me muero, mis logros, mis posesiones, mi prestigio, mi ropa, no me las puedo llevar; cuando me vaya, se irá solo mi alma. ¿Qué sentido tiene dedicarle tanto tiempo a alcanzar, a lograr metas y a tener cosas, si nada de eso te lo llevas?». Al final tuvo suerte, el tumor fue benigno, pero el gran susto que pasó le hizo reevaluar sus prioridades en la vida. Ahora es una persona mucho más concentrada en actividades trascendentes. A veces, enfrentar nuestra propia muerte nos ayuda a vivir nuestra vida de la mejor manera posible.

Otra forma de enfrentar la mortalidad es cuando nos toca ver el envejecimiento de nuestros padres. Mi padre tiene ochenta y nueve años, padece de demencia senil y se

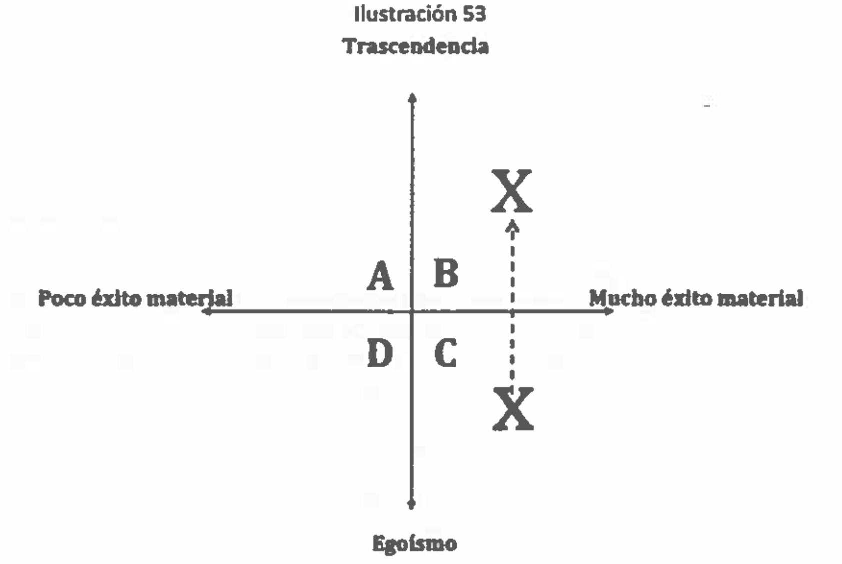
95 Von Eckartsberg, 1986.
96 En Von Eckartsberg, 1986.

olvida las cosas. Cuando lo visito y me siento a darle cariño, no puedo evitar pensar que a mis cincuenta y cinco años, me quedan con suerte treinta a treinta y cinco años de vida. Ver acercarse su mortalidad me hace pensar en el sentido de mi propia vida. Me pregunto si estoy haciendo lo que he venido a hacer a esta vida, si estoy dejando un legado, si es importante que haga algo más de lo que estoy haciendo.

Alfred Nobel confrontó su sentido de trascendencia de una forma particular. Nobel tenía un negocio de venta de explosivos y armamento. Cuando su hermano fallece, el diario saca una noticia y confunde los nombres: en lugar de informar que su hermano había fallecido, informa que era Alfred Nobel quien había muerto. El diario decía: «Alfred Nobel sería recordado por la venta de explosivos y armamentos para hacer la guerra». Esta equivocación del diario le hizo tomar conciencia de lo que estaba haciendo. Preocupado por este legado, donó gran parte de su fortuna a crear un premio que celebrara la paz, el Premio Nobel.

Como muestra la ilustración 53, Alfred estaba en el cuadrante del egoísmo y éxito económico, y pasó al cuadrante de la trascendencia con éxito económico.

Ilustración 53



Otro caso interesante es el de John Wood, un exitoso ejecutivo que hacía una carrera corporativa en la empresa Microsoft. Después de haber manejado la empresa en Australia, su país natal, lo ascendieron a manejar la región de China. En una de sus vacaciones, decidió visitar Nepal y llegó a un pequeño colegio en un pueblito. Como John es curioso, pidió a las personas encargadas que le mostraran el centro educativo. Al terminar la visita, preguntó: «¿Dónde está la biblioteca?». Las personas le dijeron que era una pequeña habitación vacía sin libros. Le dijeron que desgraciadamente no tenían dinero para comprar libros. John sabía que esto no permitiría darle una buena educación a los niños pobres y perpetuaría el ciclo de la pobreza. Movido por esta situación, regresó a Australia, consiguió una donación de tres mil libros y los llevó a Nepal. Allí, empezó a gestar su idea de crear una fundación que se llamase Room to Read y que se dedicara a armar e implementar bibliotecas en los colegios pobres. Poco a poco, la fundación fue absorbiendo a John hasta que decidió renunciar a Microsoft y se dedicó a tiempo completo a trascender.

Algunos pueden pensar: «Yo también haría lo mismo si tuviera su dinero, porque no debe haber ganado poco en Microsoft». Es un comentario válido, pero mire cuántas personas tienen mucho más y siguen solo sus metas egoístas y queriendo alcanzar y tener más (cosas materiales). El caso de John es un caso extremo. No tenemos que dejar todo lo que

hacemos para trascender. Podemos trascender durante y mientras trabajamos.

Actividad
Encontrando nuestra propia trascendencia en nuestro trabajo

Tome perspectiva y trate de encontrarle significado a su trabajo. Reflexione acerca de cómo su trabajo impacta a otras personas, que pueden ser clientes, compañeros de trabajo, proveedores, comunidad, país o algún otro grupo humano. ¿En qué medida su trabajo hace la diferencia con otros seres humanos?

Haga una pausa en la lectura y reflexione.

Descubrir nuestro propósito y encontrarle significado a nuestro trabajo nos ayuda a estar más motivados y felices.

Si usted es jefe

Recuerde que su gente está cumpliendo sus metas y están abrumados con las demandas del día a día. Es importante tomarse un espacio mensual para recordarles cómo su trabajo impacta a otras personas, para recordarles la trascendencia del trabajo para la empresa, los colaboradores y el país.

Otra forma de satisfacer la necesidad de trascendencia de las personas a su cargo es organizar actividades de ayuda social. Si su empresa no las promueve, usted las puede promover escogiendo a un grupo de personas que necesitan ayuda. Pero quizá la forma más importante de transmitir la importancia de la trascendencia es que usted la viva, que usted tenga claro qué legado quiere dejar, que usted tenga claro el significado de su vida y que modele una vida trascendente.

Si usted es colaborador (le reporta directamente a alguien)

Recuerde tener claro cuál es el significado de su trabajo. De vez en cuando hágase la pregunta: ¿Estoy haciendo la diferencia con las personas, estoy dejando un legado, estoy sirviendo o ayudando lo suficiente?

Si usted es padre

La necesidad de trascender no se manifiesta temprano en la juventud. Los adolescentes, salvo excepciones, tienden a buscar satisfacer sus necesidades egoístas. Pero usted puede sembrar en sus hijos, con su ejemplo, la semilla de la trascendencia que eventualmente crecerá. Mi sugerencia es colaborar como familia en alguna obra de desarrollo social. Si sus hijos lo ven preocupado por el bienestar de otras personas, por lo menos van comprendiendo que en la vida no todo se trata de uno mismo.

Las empresas pueden ayudar a sus trabajadores a encontrar el significado del trabajo. Por ejemplo, cuando era vicerrector de la UPC, hacíamos reuniones institucionales donde alquilábamos la sala más grande de un cine, para informar acerca de los logros, metas y estrategias, a todo el personal. Pero usábamos siempre el final de esta reunión trimestral para recordar la trascendencia de lo que hacíamos. En la sala, no solo había profesores, también estaba el staff administrativo que no tenía mayor contacto con los alumnos: personas de contabilidad, de finanzas, de almacenes y de otras áreas. Previamente al evento, entrevistábamos y filmábamos, por ejemplo, a un alumno egresado, que contaba su experiencia en la UPC, de cómo lo que había estudiado le había cambiado la vida, cómo ahora estaba

cumpliendo sus sueños. O a un padre hablando de lo orgulloso que se sentía de su hijo que se acababa de graduar y de lo agradecido que se sentía con la universidad. Eran momentos que nos conmovían a todos, pero sobre todo nos recordaban por qué hacíamos lo que hacíamos, nos recordaban que, además de lograr nuestros objetivos cotidianos, todos trabajábamos juntos para ayudar a las personas a crecer como seres humanos.

La trascendencia es tan importante que hay empresas que la utilizan como ventaja competitiva, como es el caso de TOMS Shoes. El creador de TOMS Shoes, una empresa de venta de zapatos muy exitosa, creó la empresa con el siguiente eslogan: «Por cada zapato que nos compren, le vamos a regalar un zapato a un niño pobre». Hasta la fecha, han regalado más de un millón de zapatos a niños pobres y las personas prefieren comprarle a una empresa sabiendo que parte de su dinero va a gente necesitada. Es un modelo de negocios que funciona tanto para los clientes como para los empleados. Imaginen la sensación de trascendencia que tienen los empleados sabiendo que trabajan para ayudar a gente sin recursos económicos, que no pueden siquiera comprarse un par de zapatos.

El eco

Cuentan que un papá estaba caminando por las montañas con su hijo pequeño. El papa se adelantó un poco y desesperado el hijo gritó: «Papá» y escuchó de regreso: «Papá, papá, papá, papá...». El hijo nunca había escuchado el eco antes y se sorprendió muchísimo. Consternado, le preguntó al papá:

—¿Qué es eso que suena?

El padre, antes de darle una explicación, se paró sobre una piedra y gritó: «Amor» y se escuchó de regreso: «Amor, amor, amor...». Luego gritó: «Odio» y se escuchó: «Odio, odio, odio, odio...». Finalmente le dijo al hijo:

—Lo que escuchas es el eco. El eco es como la vida: lo que tú entregas te regresa. Si entregas amor, te regresa amor; si entregas odio, te regresa odio.

Cuando hacemos actividades trascendentes, entregamos amor a otras personas y la vida, como el eco, nos devuelve el amor, llenando nuestro corazón, haciéndonos sentir completos y espirituales.

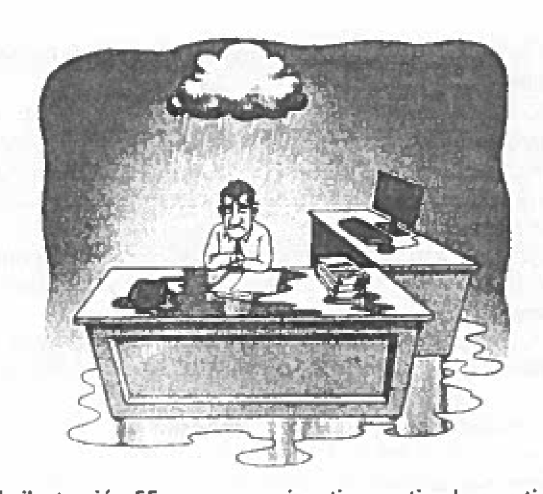
Motivadores intrínsecos: resumiendo lo aprendido

«Lo único que es duradero es cuando las personas se motivan a sí mismas».

Homer Rice

En la ilustración 54 se muestra a un ejecutivo desmotivado. En su trabajo no satisface la necesidad de autonomía, todo es rutinario, no tiene novedad, no hay nada divertido, siente que no trabaja usando sus talentos. Además, siente que está estancado, que no crece y, para complicar las cosas, se vive un clima laboral de desconfianza. Siente que su trabajo es intrascendente.

Ilustración 54



En cambio, en la ilustración 55 se ve a un ejecutivo motivado que tiene un jefe que ha creado un entorno donde él se ha motivado a sí mismo por el trabajo. En primer lugar, su jefe promueve su autonomía y él siente que toma voluntariamente muchas de las decisiones que afectan su destino. Su jefe además crea un ambiente seguro, donde las personas se pueden equivocar pero no son castigadas, sino que se aprende del error. Su jefe hace un gran esfuerzo por compartir toda la información para que las personas estén empoderadas para decidir. Además, su jefe lo conoce bien, sabe cuáles son sus talentos y se ha asegurado de que su trabajo implique retos a la altura de sus talentos. El jefe promueve un ambiente horizontal, cercano, hay muy buenas relaciones interpersonales y se trabaja en equipo. Se vive un ambiente de sentido del humor y se promueve que las personas la pasen bien. El jefe ha creado una serie de oportunidades de crecimiento en el trabajo, rotando horizontalmente a las personas para que aprendan y conozcan otras áreas. Ha creado el club del libro para que, una vez al mes, se discutan libros nuevos durante dos horas. El jefe todo el tiempo les recuerda la trascendencia de su trabajo, cómo impacta en la empresa, en los consumidores, en los colaboradores y en el país. Finalmente, el jefe reta a las personas para que propongan nuevas formas de hacer las cosas, es un fanático de la innovación.

Ilustración 55

En el primer caso (del empleado desmotivado), el jefe siente que su responsabilidad es cumplir los objetivos de la empresa y que las personas a su cargo son un medio para un fin.

No entiende que es su responsabilidad crear un entorno donde las personas se motiven a sí mismas en sus trabajos.

En el segundo caso, el jefe tiene claro que su responsabilidad es cumplir los objetivos de la empresa, pero además ayudar a fomentar un entorno que apoye a que las personas se motiven a sí mismas. Este jefe sabe que, al crear este ambiente, no solo ayuda al cumplimiento de los objetivos, sino que además trasciende al ayudar a que las personas que trabajan con él se sientan realizadas.

¿Qué tipo de jefe es usted? Si hasta hoy usted ha sido como el primer jefe mencionado, ahora tiene todas las herramientas para cambiar, mejorar y aumentar la motivación de las personas a su cargo.

Si usted no es jefe, y su jefe no genera un buen entorno para la motivación, no todo está perdido. Usted ahora cuenta con las herramientas para poder conversar con su jefe, de tal modo que lo ayude a promover motivadores intrínsecos en su trabajo. Tiene la herramienta de delegación para solicitar mayor autonomía, puede conversar sobre sus talentos y sobre qué actividades podría hacer con mayor frecuencia o cuáles podría dejar de hacer para estar más alineado con ellos (sus talentos). Puede sugerir estrategias para crear un mejor ambiente laboral, donde exista mayor confianza entre todos. Usted mismo puede tratar de innovar en su trabajo para traerle más novedad. Usted mismo puede pensar en la trascendencia de su trabajo y además proponer actividades de ayuda social para hacer con el equipo. De esta forma, puede ir proponiendo estrategias para que la mayoría de motivadores intrínsecos se incorporen al trabajo. No digo que sea fácil, pues a veces hay jefes muy difíciles. Finalmente, si su jefe no le da importancia al tema, de usted depende seguir desmotivado o buscar un trabajo mejor, donde usted se sienta motivado.

Mi vida y la motivación

«¿Por qué tienes que ser tan bruto? Solo tienes que escribir las letras. ¿Es esto tan difícil? ¿Qué edad tienes?», me dijo mi madre muy molesta cuando me castigó —en el verano que cumplí nueve años— por haber salido desaprobado en el curso de Lenguaje. Mi castigo consistió en quedarme sin salir todo el verano y tomar las mañanas para pasar en limpio mis cuadernos con una letra impecable, acompañado de mi madre. Cada vez que me equivocaba recibía un reglazo de ella y un grito recordándome lo poco inteligente que era.

Mi madre era una persona con problemas emocionales y podían salirle de la boca las palabras más crueles que uno puede imaginar. La verdad es que, pobrecita, ella vivió lo mismo de niña con su propia madre. Sara, mi madre, era una persona que como consecuencia de su propia niñez, era muy controladora. De niño aprendí que yo no podía decidir nada. Ella decidía en qué clases extracurriculares me metía, si tocaba el órgano o el acordeón, quiénes debían ser mis amigos y qué tipo de enamorada esperaba de mí. Como resultado de esta niñez tan controladora, terminé siendo un joven muy inseguro. Tuve la suerte de que mi padre pasó por un momento económico bueno y me pudo pagar los estudios en la Universidad Georgia Tech de Estados Unidos. Más importante que la experiencia universitaria, para mí, era la posibilidad de tener autonomía por primera vez. Aunque, ya en la universidad, mi madre hablaba por teléfono conmigo una vez por semana intentando mantener el control, de la noche a la mañana tuve supuestamente toda la autonomía que quería.

Para lidiar con mi tremenda inseguridad, generé una capa de ego gigantesca. Me propuse ser el mejor estudiante de la Facultad de Ingeniería Civil. Me empezó a ir muy bien y mi ego estaba exaltado. Tenía que sacarme la mejor nota, tenía que ser el alumno con las mejores ideas de la clase. En otras palabras, no asumí mi autonomía; me la habían dado, pero yo todavía seguía en la jaula. Mi madre ya no era la carcelera, ahora

era mi propio ego el que me tenía controlado. Mi motivación en la vida era totalmente extrínseca: las notas o calificaciones y el reconocimiento de mis padres. Al regreso de la universidad, después de trabajar un par de años en una empresa de ingeniería, fundamos, con mis socios y amigos, Cibertec, un instituto de computación, nuestra propia empresa. En Cibertec seguía controlado: mi principal motivador era tener el grupo económico peruano más grande e importante; crecer y llegar a tener miles de alumnos. En otras palabras, el ego todavía era mi carcelero y mi controlador. A los treinta y tres años tuve la gran suerte de pasar una crisis emocional se-vera que me llevó a buscar ayuda y terminé consultando a un psicoanalista. Recuerdo que le dije: «No entiendo, tengo todo para ser feliz, tengo el mejor auto, tengo mi propia empresa, soy exitoso, tengo la chica que quiero, pero no sé qué me falta que no tengo la felicidad». Entonces él me dijo: «David, la felicidad no se tiene, la felicidad se siente».

Empecé un proceso de psicoanálisis de cuatro veces por semana. Recuerdo que todo el dinero de mi sueldo se iba en pagarle. Como era soltero y no tenía hijos, podía hacerlo. Durante los primeros cinco años iba cuatro veces por semana y, luego, en una segunda etapa, estuve asistiendo dos veces a la semana durante cinco años más. En la terapia me reencontré con mi doloroso pasado. Tomé conciencia de lo controlado que estaba por mi ego, tomé conciencia de que mis emociones estaban bloqueadas, me liberé de la esclavitud del control. Posteriormente hice meditación, lo cual me ayudó muchísimo también.

Cuando fundamos la UPC, ya era otra persona. Ya no quería mostrarle a nadie que era competente, no hacía las cosas por el reconocimiento de mis padres, el ego lo tenía en la jaula y no salía. Cuando emprendí la UPC, mi trabajo tenía todos los motivadores intrínsecos. En primer lugar, me movía la autonomía: mis socios nos dieron a mí y a Alfredo Miró Quesada la autonomía para desarrollar la universidad. Me sentía competente, porque mis talentos están relacionados con el emprendimiento y con la creatividad, y el reto de lanzar la UPC era grande, pero yo sabía que podía hacerlo, estaba en la franja de flujo óptimo.

Pero al cabo de tres años —como expliqué algunos capítulos atrás— me empecé a sentir desmotivado. La UPC había crecido y mi trabajo ya no consistía tanto en crear sino en organizar, planificar, ordenar, establecer procesos, justamente mis talentos menos desarrollados. Había pasado de la franja de flujo óptimo de motivación a sentirme es- tresado y frustrado. Mi socia, Mariana Rodríguez, asumió la gerencia general de la universidad. Ella tenía todos los talentos para ser una gran gerente y yo me creé mi puesto: vicerrector de Innovación y Desarrollo.

Mientras estuve como vicerrector en la UPC, empecé a escribir, a dar charlas, a crear conferencias, a hacer con- sultorías y descubrí que este trabajo me fascinaba. En la UPC, si bien tenía autonomía, tenía que cumplir un horario, tenía reportes directos que hacían imposible ser dueño de mi tiempo y tenía que hacer una serie de actividades •administrativas que no me gustaban. Entonces decidí salir de la UPC y dedicarme a tiempo completo a lo que hago hoy en día. He tenido mucha suerte, pero también lo he buscado y he trabajado duro. Hoy tengo absoluta autonomía, solo acepto consultorías que me permitan aprender, dicto un número de horas razonable, tengo balance de vida, y me siento competente trabajando totalmente en mis talentos. Cuando uno prepara un curso aprende más que cualquiera; por lo tanto, siento que cada día aprendo más. Pero el motivador más importante para mí ahora es el de la trascendencia. Ahora que me faltan treinta o cuarenta años para irme de este mundo (con muy buena suerte), estoy convencido de que venimos a él a servir, a ayudar, a hacer la diferencia en la vida de los demás. Mi trabajo, hoy, me permite hacerlo totalmente. ¿Qué puede ser más trascendente que dictar conferencias de ayuda personal y hacer libros para que las personas y empresas mejoren?

Motivadores Extrínsecos



El motivador del reconocimiento

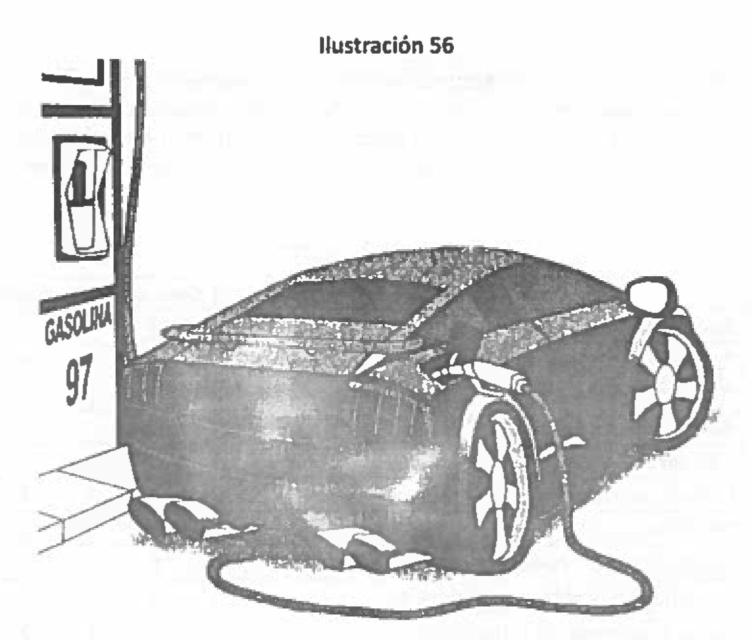
«No es tan importante a quién reconoces; es más importante cómo lo haces, cuándo lo haces y por qué».
HOMER RICE

Como mencionamos, los motivadores extrínsecos son externos a la actividad en sí misma; en el caso de la analogía del automóvil, sería la gasolina. En este capítulo se tocarán los motivadores extrínsecos más importantes: el reconocimiento, el deseo de ganar, los incentivos y bonos, y el castigo.

En los capítulos anteriores hemos mencionado cómo los motivadores intrínsecos tienen mejor calidad que los extrínsecos. Hemos mencionado que es importante cuidar cómo y cuándo entregar un motivador extrínseco, porque pueden tener costos escondidos. Recordemos que una recompensa extrínseca es definida como «cualquier cosa que una persona da a otra a cambio de servicios o logros» [97].

97 Craighead, Kazdin y Mahoney, 1981, en Reeve, 2010: 89.

Ilustración 56



El reconocimiento es considerado un motivador extrínseco, porque es externo a la actividad en sí misma. En este caso, la motivación viene de las consecuencias que se dan al hacer una actividad y no por la actividad en sí misma. Por ejemplo, cuando la empresa reconoce a las personas que viven mejor los valores de la organización en una ceremonia pública, o cuando se hace una premiación al equipo más innovador de la empresa, o cuando se premia al mejor vendedor del año. Estas ceremonias de reconocimiento se dan como resultado de hacer la actividad, pero no son la actividad en sí misma.

Pero si el reconocimiento es un motivador extrínseco, ¿por qué la literatura científica lo menciona como uno de los principales motivadores del ser humano? Por ejemplo, en una investigación se les pidió a los gerentes que hicieran un ranking de los diferentes elementos que motivan a sus empleados. Se les pidió que le pusieran 1 al que ellos pensaban que los subordinados consideraban como el más importante y se les pidió que siguieran así sucesivamente hasta el número 10, que era el que ellos consideraban como menos importante para los subordinados. En la ilustración 57 se presentan los resultados[98].

Ilustración 57[99]

[illegible]	**Gerentes**
Buenos Salarios	1
Estabilidad laboral	2
Ascensos/oportunidades de crecimiento	3
Buenas condiciones laborales	4
Trabajo interesante	5
lealtad laboral con los trabajadores	6
Disciplina táctica	7
Reconocimiento para el trabajo hecho	8
Empatía con problemas personales	9
Sentirse parte de las actividades	10

98 En Nelson, 1997.
99 En Nelson, 1997.

Observe que, para los gerentes, los salarios eran el motivador número uno y el reconocimiento fue considerado en el octavo puesto de importancia. Lo interesante fue cuando se hizo la siguiente pregunta a los empleados: «¿Qué elementos a continuación los motivan más como personas en el trabajo?». Los empleados tenían una percepción muy distinta, tal como se muestra en la ilustración 58.

Ilustración 57[100]

	Gerentes	Empleados
Buenos salarios	1	5
Estabilidad laboral	2	4
Ascensos/oportunidades de crecimiento	3	7
Buenas condiciones laborales	4	9
Trabajo interesante	5	6
Lealtad laboral con los trabajadores	6	8
Disciplina táctica	7	10
Reconocimiento para el trabajo hecho	8	1
Empatía con problemas personales	9	3
Sentirse parte de las actividades	10	2

Para los empleados, el motivador más importante en el trabajo era el reconocimiento. Los salarios estaban en quinto lugar.

En la misma línea, en una investigación se encontró que se daban en el trabajo sesenta y cinco tipos diferentes de incentivos. De todos, el más valorado por las personas era el de recibir un reconocimiento de su jefe en el día a día. Sorprendentemente, 58 por ciento de las personas entrevistadas contestó que nunca recibía dicho reconocimiento[101].

Asimismo, en un estudio a dos mil quinientos doctores se les pidió que calificaran —en una escala del 1 al 5, siendo 1: nunca y 5: siempre— el siguiente enunciado: «Yo les hago saber a mis empleados cuando hacen un buen trabajo». El resultado promedio fue de 4,4; es decir, ellos se consideraban muy buenos reconociendo, pues respondieron que casi siempre lo hacían. Sin embargo, cuando se les planteó a sus empleados el enunciado: «El doctor me hace saber cuando hago un buen trabajo», el promedio fue de 1,7; es decir, consideraron que casi nunca lo hacían[102]. Es interesante ver cómo las percepciones pueden ser tan distintas, por lo que es realmente importante uniformizar lo que consideramos como reconocimiento y cómo hacerlo.

La empresa Gallup entrevistó a más de un millón de personas con respecto al clima laboral de su empresa. La entrevista incluía decenas de preguntas, pero al final la empresa seleccionó las doce preguntas que hacían la diferencia en clima y compromiso del personal. Dentro de estas preguntas elegidas, una de ellas planteaba si las personas reciben reconocimiento semanalmente. Es interesante ver que el reconocimiento es considerado como uno de los doce puntos más importantes a considerar en el compromiso de las personas hacia su trabajo[103].

Gostick y Elton[104], que han escrito varios libros sobre el reconocimiento, mencionan en uno de ellos un estudio que muestra que los empleados más comprometidos son aquellos

100 En Nelson, 1997.
101 En Nelson, 2012.
102 En Nelson, 2012.
103 Wagner y Harter (Gallup, 2006).
104 Gostick y Elton, 2007.

que reciben por lo menos un reconocimiento una vez por semana. Un hallazgo reciente del Departamento de Trabajo de Estados Unidos[105] refiere que la razón número uno por la cual las personas dejan sus trabajos no es el sueldo ni los ascensos, sino que tendría que ver con que no se sienten apreciados en sus trabajos.

Estos son solo algunos estudios de cientos que demuestran que las personas se motivan por el reconocimiento. Pero en realidad no necesitamos los estudios para estar convencidos. ¿A quién no le ha cambiado el día cuando su jefe lo ha reconocido en el trabajo? El re-conocimiento motiva. Pero si el reconocimiento es extrínseco, no debería ser un motivador de buena calidad, pero pareciera que lo es. Lo interesante es saber en qué casos lo es.

Para mí existen dos tipos de reconocimientos. El primer tipo, mencionado al inicio del capítulo, está compuesto por los reconocimientos formales que se realizan en la empresa a través del área de Recursos Humanos. Estos son claramente extrínsecos.

Sin embargo, existe el reconocimiento informal, aquel que hace el jefe en el día a día con su gente. Para mí, este tipo de reconocimiento puede hacerse como parte de la actividad, de modo que favorezca lo intrínseco. El reconocimiento en realidad puede favorecer tres motivadores intrínsecos: el motivador de la competencia, el motivador de las relaciones y el motivador del aprendizaje.

Cuando un jefe nos reconoce en una actividad, si lo hace de manera adecuada, puede ser una forma de damos retroalimentación, de modo que sepamos que estamos haciendo bien nuestro trabajo y esta información apoya al motivador de competencia. Según Csikszentmihalyi[106], para mantenerse en la franja de flujo óptimo, se necesita retroalimentación constante. Y si damos retroalimentación, empleando un estilo de apoyo la autonomía, los resultados serán aún mejores (recuerde las sugerencias que dimos cuando hablamos del apoyo a la autonomía).

Cuando un jefe nos reconoce por gratitud, o por generosidad, crea un entorno positivo y de confianza que refuerza las relaciones interpersonales. Recuerde que el motivador intrínseco de relación está vinculado a que podamos tener personas cercanas en el trabajo. Un jefe que reconoce genera un ambiente positivo, de calidez y confianza.

Finalmente, cuando un jefe reconoce a la persona en una actividad, le refuerza lo que está haciendo bien, ayuda a que el empleado repita las conductas esperadas. Este reconocimiento le deja al empleado una sensación de que está aprendiendo y creciendo, que es otro de los motivadores intrínsecos y que refuerza que nos sintamos competentes.

En conclusión, el reconocimiento de mejor calidad es el reconocimiento «informal» que hace el jefe en el día a día. La pena es que los jefes y gerentes no lo hacen muy seguido.

A continuación detallamos los principales motivos por los cuales los jefes no le dan importancia al reconocimiento según el estudio de Nelson y Spitzer [107]:

- No saben cómo hacerlo.
- No comprenden que reconocer es parte importante de su trabajo.
- No tienen tiempo.
- Tienen miedo de que alguien se resienta (los no reconocidos).
- Piensan que los empleados no lo valoran tanto.

Yo le agregaría los siguientes motivos según mi experiencia:

- Están tan concentrados en sus metas que olvidan a las personas.
- Piensan que ya se les reconoce con el sueldo.
- Piensan que si dan reconocimiento con mucha frecuencia, perderá el valor que se le da y que, por lo tanto, los trabajadores lo podrían desvalorizar.
- Piensan que, si reconocen, les van a pedir aumento de sueldo.
- Piensan que la persona sentirá que es mejor que otros y se sobrevalorará.

---

105 Rath, 2010.
106 Csikszentmihalyi, 2007
107 Nelson y Spitzer, 2003.

Quisiera profundizar en algunos motivos. Por ejemplo, respecto a la creencia de que dar mucho reconocimiento hace que este se devalúe y pierda valor para el empleado, cabe señalar que el reconocimiento es una forma de gratitud o generosidad —es decir, rela-cionado con el amor— y, por lo tanto, es imposible que se devalúe. ¿A quién no le gusta que le den amor más seguido? De lo que sí hay que tener cuidado es de aquello que se reconoce. Como veremos más adelante, si se reconocen logros triviales o simples, puede ser perjudicial.

Quizá de todos los motivos, el que me parece el más importante es que los líderes están tan concentrados en sus metas que se olvidan de las personas. Como líderes, es importante que tomemos conciencia de que nuestro trabajo no es solo alcanzar metas, también es favorecer el compromiso y motivación de nuestro personal. La mejor estrategia para que esto ocurra es hacer que el trabajo con las personas sea parte de las metas y de los desafíos que nos proponemos como jefes. Es decir, una opción es medir la motivación del personal de forma semestral y permitir que los líderes se asignen metas de mejora. Démosle la posibilidad de que sean ellos quienes vean qué áreas necesitan mayor trabajo, cuáles quieren trabajar y cómo hacerlo. Si nos proponemos trabajar en las personas como parte de una meta interesante y con un nivel adecuado de desafío, tendrá mayores probabilidades de que esté en el radar de los líderes. Recomiendo ver el video de liderazgo animado que profundiza en el tema con una dosis de humor:
www.facebook.com/DavidFischmanK/posts/316484605144086
www.youtube.com/watch?v=pGX_FLTVBCg

Vale la pena comentar que las personas que reciben reconocimiento, de manera adecuada, genuina, sincera y oportuna, consiguen también resultados óptimos para la empresa. Con trabajadores más motivados, con motivadores de mejor calidad, se obtienen mejores resultados. En una investigación[108], se encontró que los empleados que reciben reconocimiento versus los que no lo reciben tienen:

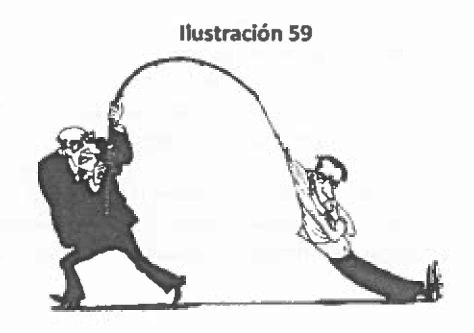
- Cinco veces más probabilidades de sentirse valorados.
- Siete veces más probabilidades de quedarse en la compañía.
- Seis veces más probabilidades de comprar acciones de la compañía.
- Once veces más probabilidades de estar comprometidos.

A continuación, damos algunos consejos para mejorar el reconocimiento «informal»:

1. Evite ser controlador cuando da un reconocimiento

Por ejemplo: «Jorge, te felicito por superar las metas de ventas. Espero que el próximo mes también lo logres como deberías». En este caso, el jefe está dando un reconocimiento, pero al mismo tiempo está siendo controlador, como muestra la ilustración 59. Trate en todo momento de promover un estilo de apoyo a la autonomía (recuerde las sugerencias que dimos cuando tratamos este tema).

Ilustración 59



108 En Nelson, 2012

2. Evite dar reconocimiento por trabajos muy sencillos y simples

Puede generar la sensación en el subordinado de que no lo consideramos suficientemente inteligente o capaz. El subordinado puede pensar: «No puedo creer que me reconozcan por esto».

3. Reconozca las conductas o los resultados, pero no use adjetivos que califiquen a la personas, aunque sea positivamente

Por ejemplo: «Pepe, me encantaron tus avisos de prensa, eres brillante y supercreativo». En este caso, existe la posibilidad de que la persona tenga una imagen diferente de sí misma y no se crea el reconocimiento. En cambio, si decimos: «Pepe me encantó tu aviso, el titular me parece creativo y las gráficas me parecen muy originales», estamos dando nuestra percepción de los resultados, además de ser más específicos con la retroalimentación.

4. Ser específico con el reconocimiento, para que la persona pueda aprender qué conductas son las que se espera que repita

Por ejemplo: «Te felicito, me encantó cómo manejaste la reunión de ventas». Este reconocimiento podría mejorar si le explicamos a la persona qué hizo en la reunión de ventas que fue tan positivo. Por ejemplo: «Te felicito, me encantó cómo manejaste las objeciones del cliente en la reunión. Además, fuiste lo suficientemente asertivo sin caer mal. Te felicito por cerrar la venta».

5. Evitar usar el reconocimiento al estilo «sándwich»

Muchas personas usan el reconocimiento para «ablandar» la crítica. Primero reconocen, luego señalan la crítica y terminan reconociendo al final. El problema con esta metodología es que, si usted la usa regularmente, la próxima vez que dé un reconocimiento, las personas no lo van a escuchar: van a estar preparándose para la crítica que viene a continuación, tal como muestra la ilustración 60.

Ilustración 60



6. Pregúntele a su gente cómo le gusta ser reconocido

Por ejemplo, algunas personas prefieren un reconocimiento a solas con el jefe y a otros les encanta ser reconocidos en público. Otros prefieren un reconocimiento escrito. Por ejemplo, el reconocimiento pierde impacto cuando a una persona tímida e introvertida la felicitamos públicamente. Nosotros sentimos que hacemos lo mejor para ella, pero al no entender sus necesidades, la estamos perjudicando.

Si decide hacer un reconocimiento público, recuerde las pautas para hacerlo.

Rath y Harter refieren que en el último análisis de diez mil trabajadores que hace Gallup en treinta tipos de industrias[109], la clave en el reconocimiento es que sea individualizado y significativo para cada persona, que sea «a la medida de la persona», de acuerdo con las

109 Rath y Harter, 2010.

preferencias de quien la recibe, no de quien la da. Recomienda que le pregunte a sus trabajadores cómo es que le gusta que lo llamen, qué le interesa a la persona, cuáles son sus intereses, de qué le gusta hablar, qué le trae emociones positivas, de quién le gusta recibir reconocimiento, de qué manera (público, privado, escrito, oral, etc.), cuáles son los mejores reconocimientos que ha recibido, etc.

En lo que respecta al reconocimiento formal de recursos humanos, el riesgo es que las personas conviertan el reconocimiento en la meta de su trabajo y que se sientan controlados por el reconocimiento extrínseco, perdiendo la motivación intrínseca. Si la gente siente que es de vida o muerte alcanzar un reconocimiento, es muy probable que juegue en contra de la motivación. La sugerencia es que el reconocimiento no venga acompañado de algo de valor tangible, como grandes viajes, o televisores caros, sino que se trate de un tema más emotivo, de reconocimiento genuino. Algunas empresas manejan muy bien este tipo de reconocimiento, creando videos de jefes, pares y familiares que hablan de la persona reconocida.

Por otro lado, si necesitamos reconocer a personas que hacen un trabajo más rutinario, que no disfrutan la actividad en sí misma, que no tienen motivación intrínseca, entonces ahí se podría usar el reconocimiento quizá con recompensas tangibles (un viaje u otras). En este caso, no estamos dañando nada porque no existe motivación intrínseca[110].

El reconocimiento no es para todos

Cuentan que en una ciudad vivía un maestro que se había hecho famoso porque sus discípulos promovían la paz y ayudaban a los enfermos. El maestro había sido mediador de conflictos con ciudades vecinas y había logrado acuerdos y evitado guerras. Un día vino el gobernador a su templo y le dijo al maestro que quería ofrecerle un merecido reconocimiento en la plaza de la ciudad, frente a la población. Sus discípulos estaban muy contentos con la idea, porque haría más conocido el templo y eso los ayudaría a hacer mejor su labor. Sin embargo, ante la sorpresa de los discípulos y del gobernador, el maestro agradeció el gesto, pero no aceptó el reconocimiento.

Cuando el gobernador se fue, los discípulos intentaron persuadir al maestro de que aceptara, pero el maestro salió fuera del templo en silencio, sembró una semilla en la tierra y luego la regó. En ese momento les dijo a los discípulos que en dos semanas volverían a hablar del tema.

A las dos semanas, los llevó a observar la semilla que había sembrado y no había cuidado en dos semanas. Había brotado una pequeña hoja verde, pero también había brotado una cantidad enorme de mala hierba que estaba asfixiando la hoja. Miró a sus discípulos y les dijo:

—De la misma forma que la hierba mala crece con el agua aplastando a la planta, el ego crece con los reconocimientos. Yo no quiero ser reconocido y tener que luchar con mi ego para que no crezca. Yo no hago el trabajo para que me reconozcan, lo hago por servicio, por amor, porque es mi misión de vida. Yo no quiero que me reconozcan a mí, yo quiero que se inspiren en lo que hacemos para que cada día más personas se preocupen por ayudar.

Existen algunas pocas personas que no quieren ser reconocidas. Estas personas, con inclinaciones espirituales, hacen las cosas, como el maestro de esta historia, por amor, por servicio. Por lo tanto, reconocer a estas personas por su obra va en contra de lo que quieren en la vida.

---

110 Pero recuerde que antes de recurrir a la motivación extrínseca es importante intentar que la actividad en sí misma se vuelva más interesante o desafiante, o intente que la persona vea lo importante que es realizar la actividad.

Competir para ganar o competir para disfrutar

«La competencia saca lo mejor de los productos y lo peor de las personas».
Faquimi Fauzi

Actividad

Recuerde alguna ocasión en la que haya estado jugando un deporte y compitiendo contra otra persona o equipo. ¿En qué medida el hecho de estar compitiendo lo motivaba, le daba fuerzas y adrenalina?

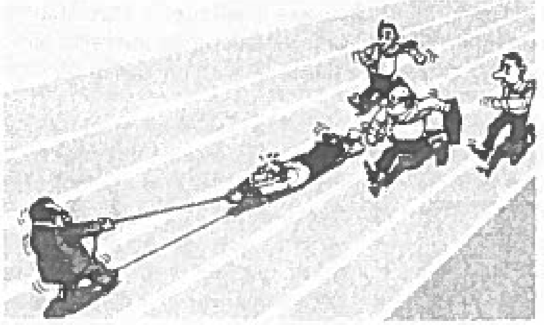
Sin duda, competir e intentar ganar genera motivación. Las empresas usan mucho este motivador, generando competencias internas de ventas, compitiendo para ver quién logra los mejores indicadores, etc.

Competir para intentar ganar es un motivador extrínseco, porque no tiene que ver con la tarea en sí misma, sino con el resultado de la tarea. Edward Deci realizó una investigación con los cubos soma, similar a la mencionada en el capítulo de motivadores intrínsecos/ex-trínsecos. A un grupo se le pidió que hiciera diseños con los cubos lo mejor que pudieran. A otro grupo se le dijo que era una competencia y que era importante que ganaran a los oponentes. Luego se midió la motivación intrínseca y se encontró que aquellos del grupo que compitieron redujeron su motivación intrínseca para armar modelos con los cubos[111].

En otro estudio realizado por Deci y Ryan, a un grupo, antes de la competencia, se le dio un discurso agresivo, donde se les señalaba que ganar era todo, que ganar mostraría quiénes eran y se les presionó a ganar y derrotar al oponente[112]. A un segundo grupo se le dijo que era una competencia y se les pidió que dieran lo mejor de sí mismos. El resultado fue interesante. El primer grupo, al cual se le dio el discurso agresivo y competitivo, redujo su motivación intrínseca con la tarea. En cambio, el segundo, al cual se le dijo que diera lo mejor de sí, no modificó la motivación intrínseca con la tarea.

En otras palabras, cuando el hecho de competir se plantea de una forma controladora, dando mucho énfasis a ganar, se reduce la motivación intrínseca porque termina siendo un mensaje controlador, tal como se muestra en la ilustración 61.


Ilustración 61

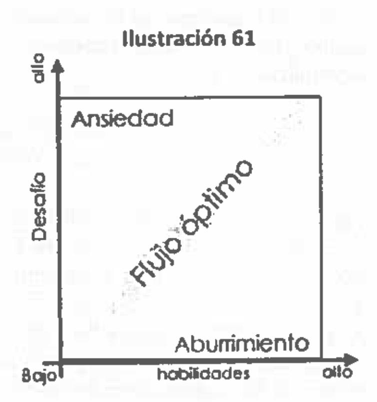


En cambio, si tomamos los juegos competitivos (competir unos contra otros) como una forma de dar lo mejor de nosotros mismos, puede terminar siendo beneficioso. Como mencionamos en el subcapítulo del motivador intrínseco de competencia (necesidad se sen-tirse competente), la motivación intrínseca se da cuando tenemos un reto a la altura de nuestras habilidades/talentos. Una forma de incrementar el desafío de las tareas puede

111 Deci y Flaste, 1995.
112 En deci y Flaste, 1995.

ser enriquecer el trabajo recurriendo a juegos competitivos, por ejemplo. De esta forma, si el trabajo está empezando a parecer aburrido, competir con otros puede incrementar el reto y ayudarnos a mantenernos en la zona de flujo óptimo. Entonces, los juegos competitivos pueden ser vistos como un desafío, como una oportunidad de las personas para retarse a sí mismas, que puedan ver en qué necesitan mejorar y, al mismo tiempo, divertirse en el proceso. Cuando las personas son presionadas para ganar, vemos que la motivación intrínseca se ve afectada[113].

Ilustración 61



Fuente: Csikszentmihalyi, 1990.

En una investigación de Vansteenkiste y colaboradores [114] realizada con 304 jugadores de fútbol (quienes jugaban para diferentes clubes), se encontró que aquellos jugadores que querían ganar a otros por razones autónomas, es decir, porque sentían que era un desafío para ellos, reportaban mayor afecto positivo (estado de ánimo positivo) y vigor en comparación con aquellos que se sentían presionados por ganar a sus oponentes, quienes reportaron mayor afecto negativo (estado de ánimo negativo). En un segundo estudio realizado por los mismos investigadores, encontraron, en una muestra de 245 jugadores de fútbol, que cuando las personas se sentían presionadas a ganar a sus oponentes, tendían a ver a sus contrincantes como una barrera que debe vencerse a toda costa, lo cual parecía ser una justificación para agredir a los adversarios durante el juego. Esto no sucedía así cuando las personas querían ganar porque lo sentían como un desafío personal.

Deci y Fiaste (ya en 1995) nos llaman a la reflexión y a tener cuidado de no convertir la competencia en un tema de ganadores y perdedores, pues muchas veces esto es lo único que se rescata y se olvida la importancia de «jugar» bien o ser buenos en un deporte u otra actividad.

Por ejemplo, en una empresa que tenía un centro de servicio al cliente que grababa las llamadas, el supervisor decidió hacer una competencia para ver qué representantes le podían «robar» una sonrisa al cliente. La competencia se comunicó con un énfasis en dar lo mejor de ellos mismos. La estrategia fue un éxito y aumentó la «buena vibra» en el equipo.

Durante años jugué al tenis. Recuerdo que cuando entrenaba dos veces por semana me divertía y la pasaba bien. Pero mi nivel de motivación aumentaba cuando jugaba dobles los fines de semana con mis amigos. Era una competencia, pero realmente no importaba quién ganara. La idea era jugar lo mejor que podíamos. Mi nivel de motivación aumentaba sustancialmente, porque tenía frente a mí un mayor desafío a la par con mi habilidad en el tenis.

Otro ejemplo: Fred era una persona de limpieza en la estación central de trenes de Nueva York. Fred era un experto intuitivo de la motivación. Él sabía que el trabajo no lo motivaba, que su labor era repetitiva y rutinaria. Para aumentar su motivación, Fred com-

113 Deci y Flaste, 1995.

114 Vansteenkiste y colaboradores, 2010.

petía consigo mismo. Llevaba un cuaderno con el registro de sus propios tiempos para limpiar, qué tanto le tomaba trapear, recoger la basura, limpiar los baños y competía contra él mismo para superarlos. Con esto, él aumentaba el reto a su trabajo y esto lo motivaba[115].

El motivador de los bonos e incentivos

«Llámenlos como quieran, los incentivos hacen trabajar más a la gente».
NIKITA KHRUSHCHEV

Después de leer el libro hasta este capítulo, ¿está de acuerdo con la cita de Nikita Khrushchev? En mi opinión, la cita puede ser correcta. Un incentivo puede hacer trabajar más a la gente, pero, como hemos visto en capítulos anteriores, puede dañar su motivación intrínseca.

En el mundo de las empresas medianas y grandes, el uso de bonos es algo que ni siquiera se discute. Los gerentes tienen la creencia de Nikita y, cuando definen un puesto, definen también el sueldo y el tamaño del bono. Más bien, algunos se preocupan de que el bono esté alineado con los objetivos correctos, porque lo encuentran muy poderoso.

Por otro lado, los ejecutivos de estas empresas esperan que su remuneración incluya un bono y están acostumbrados a que le asignen objetivos para poder conseguirlo a fin de año. Ven los bonos como parte de su remuneración anual.

Quisiéramos que en este subcapítulo cuestionara el paradigma de la conveniencia de los bonos y suspendiera su juicio hasta leer la evidencia. No es fácil cuestionar un paradigma con el cual hemos vivido muchos años.

En un metaanálisis de 128 estudios que han utilizado experimentos para probar la relación entre el uso de recompensas y la motivación intrínseca, Deci, Koestener y Ryan[116] comprobaron que el uso de recompensas tangibles efectivamente disminuía la motivación intrínseca. Esto quiere decir que las recompensas van en detrimento de la realización de acciones que las personas disfrutan o les parecen interesantes. No quiere decir que los bonos no funcionen en términos de hacer que la gente trabaje hacia un objetivo, pero tienen un costo fuerte.

Ya Deci y Fiaste, en 1995, señalaban que una vez que uno ha empezado a usar recompensas para controlar a las personas, es muy difícil retroceder o revertir los efectos. Tal como han demostrado los experimentos, cuando los comportamientos son instrumentales para conseguir recompensas monetarias (tangibles), es decir, cuando las personas hacen cosas solo para conseguir estas recompensas, estos comportamientos durarán mientras las recompensas estén presentes. Otro aspecto interesante es que una vez que las personas se orienten a estas recompensas buscarán «los caminos cortos» para obtenerlas. Es decir, las personas podrían manipular ciertas situaciones para obtener las recompensas[117].

Los resultados del estudio tienen sentido. Si a usted le gusta jugar fútbol, y yo le ofrezco pagarle veinte dólares por cada práctica de fútbol que dure por lo menos dos horas seguidas, estoy seguro de que se sentirá más controlado y estará mirando el reloj, pendiente de cumplir las dos horas. Quizá al comienzo le guste jugar y recoger sus veinte dólares, pero con el paso del tiempo ya no será lo mismo. Antes jugaba las «pichangas» de fútbol con sus amigos porque le provocaba y jugaba hasta la hora que le daba la gana. Luego andará controlado por el incentivo.

En mi habitación tengo una lámpara con un foco muy fuerte. En verano, cuando la enciendo las noches, el insecto cascarudo (conocido popularmente como torito) intenta acercarse a la lámpara atraído por la luz. En su camino se golpea varias veces hasta que finalmente llega a la luz y termina «sancochado» por el calor de la lámpara. En las empresas, el paradigma que existe es que el ejecutivo es atraído a realizar una conducta por el bono

115 Kashdan, 2010
116 Deci, Koestner y Ryan, 1999.
117 Deci y Flaste, 1995.

(o la luz, en este caso). Como el torito, el ejecutivo llega a su meta, pero en el camino puede «sancochar» su motivación intrínseca.

A continuación, se muestra un ejemplo de los objetivos del bono de un gerente de recursos humanos:

Implementar el plan de cultura del año.	**30 por ciento del bono**
Mejorar cinco puntos en la encuesta de clima laboral.	20 por ciento del bono
Implementar el programa de sucesión.	**30 por ciento del bono**
Disminuir en 20 por ciento la rotación usando *analytics*.	20 por ciento del bono

Al final del año, se evalúan los objetivos y se brinda al ejecutivo el bono que le corresponde. Si cumple todos los objetivos, recibe un bono de cinco sueldos.

El lado positivo del bono es que define claramente los objetivos. Los objetivos o metas, como veremos más adelante en el libro, son positivos y ayudan a motivar a las personas.

¿Pero para qué tenemos que asignar un bono en actividades en las cuales la persona está motivada intrínsecamente para hacerlas? A un gerente de recursos humanos normalmente le fascinan los temas de clima, cultura y plan de sucesión. Si en la empresa le ponen un bono para estos temas, el ejecutivo sentirá que pierde autonomía. Estará sintiéndose controlado por el dinero para realizar actividades que normalmente le apasionan, como el ejemplo anterior del fútbol. ¿Tiene sentido?

Si usted usa el bono para complementar el sueldo del ejecutivo y conseguir una remuneración anual determinada, es mejor separar las cosas: dejar los objetivos por un lado y más bien considerar el monto del bono como una distribución de utilidades si a la empresa le va bien.

Ahora, es posible que al gerente de recursos humanos le aburra o no le interese trabajar en algunos de los objetivos, como reducir la rotación en 20 por ciento usando analytics. Si en este objetivo el gerente está desmotivado, probablemente, no perdamos nada asignando un bono para su cumplimiento, ya que no existe motivación intrínseca en la actividad. Es más, es posible que el bono haga que la persona se motive extrinsecamente a realizar el objetivo y a futuro le empiece a gustar o considerar importante.

En una investigación[118] se buscó a personas que llevaban una vida poco saludable. En el estudio se consideró poco saludables a aquellos que comían menos de cinco frutas o vegetales por día, consumían por lo menos 8 por ciento de grasa saturada, realizaban menos de sesenta minutos diarios de deporte y que pasaban por lo menos noventa minutos sentados detrás de una pantalla en sus casas. ¿Es usted uno de ellos? A los participantes se les tomó una prueba de motivación por el dinero, se les puso en un régimen saludable y se les ofreció un incentivo si lo lograban. Posteriormente, se hizo una evaluación final para ver qué personas habían continuado con los hábitos saludables en el tiempo.

Se encontró que aquellos que eran los más motivados por el dinero, una vez que terminó el incentivo, no continuaron con los hábitos saludables. En otras palabras, no todos somos iguales con respecto al dinero. Hay personas que por diversos motivos son más orientados al dinero que otros.

Cuando usamos bonos con personas muy orientadas al dinero, es probable que centren toda su atención en el dinero del bono y dejen de obtener satisfacción intrínseca por la actividad en sí misma. En cambio, aquellas personas no tan motivadas por el dinero, a pesar de tener un bono, probablemente sigan concentradas y motivadas por el trabajo en sí mismo.

118 Moller, McFadden, Hedeker y Spring, 2012.

Por otro lado, también existen investigaciones que demuestran que el uso de recompensas no siempre es negativo, porque depende del entorno en que se den. En un estudio realizado con noventa y seis estudiantes[119], se encontró que cuando se daba un incentivo de forma no controladora en un contexto donde se promovía la autonomía y se daba retroalimentación, no mermaba la motivación intrínseca.

Por ejemplo, en lugar de decirle al ejecutivo: «Si haces esto..., te doy aquello...», es mejor decirle: «Queremos darte este premio al esfuerzo que has puesto por alcanzar tus metas y por el desempeño y progreso que has tenido». El concepto es el mismo, pero el lenguaje es menos controlador. Adicionalmente, si le pedimos la opinión al ejecutivo sobre sus metas en lugar de simplemente imponerlas, esto ayuda a generar una sensación de mayor autonomía.

Cerasoli, Nicklin y Ford[120], en un estudio reciente, recomiendan que es importante considerar qué tipo de comportamientos son los que se quieren promover. Cuando se da importancia al incentivo, se promueve directamente un tipo de comportamiento (por ejemplo, la conducta X), de tal modo que se intensifica ese comportamiento hacia una meta («Por cada X que haga, es muy claro el incentivo que recibiré y cuándo lo recibiré»). Esto se recomienda cuando la tarea es simple o cuando solo preocupa la productividad. «Cuando los incentivos son mayores y cobran más importancia, el trabajo en equipo y la creatividad pueden verse perjudicados; la motivación intrínseca y su valor en el desempeño también pueden verse desplazados, y es probable que aparezcan comportamientos poco éticos y contraproducentes. Cuando se valora la creatividad, la autonomía, el trabajo en equipo, el aprendizaje, el comportamiento ético, el bienestar y la calidad, es mejor que los incentivos se formulen de manera menos prominente: "Es mejor que haga bien cada comportamiento X, porque el incentivo puede no estar ligado con un solo comportamiento X"»[121]. Los mismos autores encuentran que la motivación intrínseca es un mejor predictor de la calidad del desempeño, mientras que los incentivos pueden ser un mejor predictor de la cantidad del desempeño.

En conclusión, cuestione su sistema de bonos y evalúe en qué medida le está dando un bono a una persona motivada intrínsecamente por sus objetivos. Reflexione acerca de la posibilidad de compartir utilidades en lugar de asignar bonos. Recuerde que hay personas que tienen diferentes apetitos por el dinero. Aquellos muy motivados por el dinero perderán la motivación intrínseca ante la oferta de un bono, y dejarán de hacer las conductas cuando el bono no exista. Finalmente, si decide seguir con su sistema de bonos, intente otorgarlos de una forma más autónoma y menos controladora. Evite estar recordándole frecuentemente al ejecutivo que, si no cumple el objetivo, no recibirá su bono.

Cuidado con los incentivos

En un Departamento de Policía en Estados Unidos estaban preocupados porque las patrullas no circulaban por el vecindario y estaban aumentando los robos. El comisario tuvo la excelente idea de crear un incentivo para hacer que los policías empezaran a manejar por las calles. Decidió pagar una cantidad por cada kilómetro recorrido. «De esta forma —pensó el comisario—, motivaré a mi gente para que, en vez de quedarse en un lugar, circulen y controlen el crimen». El incentivo funcionó y los kilometrajes aumentaron sustancialmente. El único problema era que los policías, en lugar de estar parados, ahora daban vueltas al parque sin parar.

Antes de dar bonos e incentivos, reflexione muy bien acerca de las conductas que generará.

119 Ryan, Minn y Koestner, 1983.
120 Cerasoli, Nicklin y Ford, 2014.
121 Cerasoli, Nicklin y Ford, 2014: 21.

El castigo como el motivador predilecto de los padres

«El poder es de dos tipos. Uno se obtiene por el miedo al castigo y el otro por actos de amor. El poder basado en el amor es mil veces más efectivo y permanente que el poder que proviene del miedo al castigo».
MAHATMA GANDHI

Como padres, usar el miedo al castigo es la forma más natural que tenemos para lograr que nuestros hijos hagan lo que consideramos que es correcto. Nos resulta natural porque nuestros padres lo hicieron con nosotros. ¿Quién no ha aprendido de un buen castigo para dejar de hacer una conducta? Como ya mencioné, a mí me castigaron durante los tres meses de vacaciones de verano porque mi letra era terrible. Me hicieron pasar en limpio mis cuadernos con buena letra y no salí de mi casa todo el verano. ¿Mejoró mi letra? Sin duda, logré una letra impecable por algunos meses y luego volví a escribir con una letra terrible.

El castigo implica la realización de una conducta frente a otra que necesita ser corregida o modificada. Se dice que alguien merece un castigo cuando la persona ha cometido una acción reprochable. El castigo puede llevar consigo un doble mensaje. Por un lado, es un método pensado para corregir determinada conducta, por ejemplo: «Por llegar borracho, no sales un mes». Pero, por otro lado, el castigo puede ser una represalia con consecuencias negativas, por ejemplo: «Si no haces tu tarea, no saldrás el fin de semana».

El castigo nos moviliza porque actuamos para evitarlo. Es de esta manera que el castigo logra ser un motivador, ya que previene la realización de ciertas conductas o implica que uno corrija determinada conducta, para evitar las consecuencias negativas que el castigo tendría, si es que viene.

Sin embargo, el castigo trae consigo una serie de respuestas que no son beneficiosas. Por ejemplo, una de las formas de castigo más dañinas es el castigo físico o corporal en los hogares[122], que algunos padres usan para disciplinar a sus hijos. Este tipo de castigos genera mucho temor y estrés, y por eso termina siendo eficiente en el corto plazo[123] .

Sin embargo, el castigo corporal tiene consecuencias indelebles en la salud mental, a corto y largo plazo (incluso en la adultez). En un metaanálisis, Gershoff (2002) comprobó que el castigo corporal disminuye la internalización moral y la salud mental; incrementa la agresión del niño, así como las conductas antisociales y delincuenciales; aumenta el riesgo de ser víctima de abuso físico; incrementa la posibilidad de agresión y criminalidad en la adultez; y aumenta el riesgo de abuso de su propio hijo o su cónyuge en la adultez.

Pero, en mi opinión, castigos como el grito, la falta de respeto y la humillación son tan dañinos como el castigo físico. En mi caso, me tomó diez años de terapia para recuperar la autonomía perdida en mi niñez por este tipo de castigos.

Una recomendación para los padres y profesores es que en lugar de hablar de castigos conversen con ellos (hijos o estudiantes) acerca de las consecuencias de sus acciones. Permítales formar parte de las conversaciones en las que «negocien» las consecuencias de las acciones, que no sientan que estas son impuestas desde arriba (por padres o profesores), sino que él o ella también forman parte del proceso. En cada caso, trate de dar una explicación de por qué se dan esas consecuencias[124].

Nadie duda de la necesidad de dar un castigo ocasionalmente. Lo importante es cómo lo hacemos para minimizar sus daños. Solo recuerde que es mejor que hablemos de consecuencias y que ayudemos a nuestros hijos (o alumnos u otros) a asumir la responsabilidad de las acciones que hacemos, así como sus consecuencias.

---

122 Gershoff, 2002.
123 Maccoby y Martin, 1983.
124 Vansteenkiste, 2014b.

CAPÍTULO 6

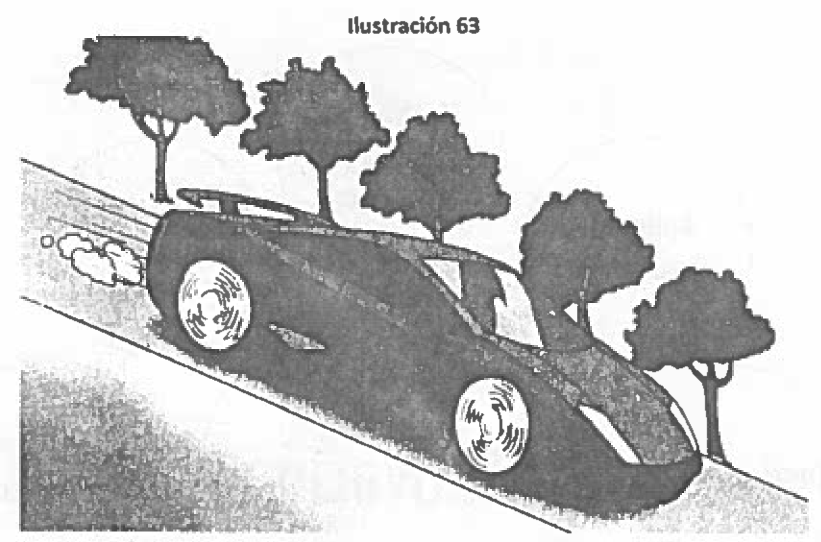
Autoeficacia y metas



Autoeficacia: una creencia que motiva

«Si crees que puedes, ya estás a mitad de camino».
THEODORE ROOSEVELT

Ilustración 63



Volviendo a la analogía del auto, este puede avanzar con otro tipo de energías, como la energía de la gravedad. Las teorías de las creencias de autoeficacia y las metas también explican la motivación.

Actividad

Reflexione sobre alguna actividad que hace en su trabajo o en su vida personal en la cual no se siente autoeficaz. ¿Qué tan motivado se encuentra para hacerla nuevamente en el futuro?

Cuando no nos sentimos autoeficaces en alguna actividad, perdemos la motivación para hacerla nuevamente. Según Albert Bandura,

el creador de esta teoría, la autoeficacia se refiere a las creencias en nuestras propias capacidades para organizar y ejecutar las acciones necesarias para el logro de resultados esperados[125].

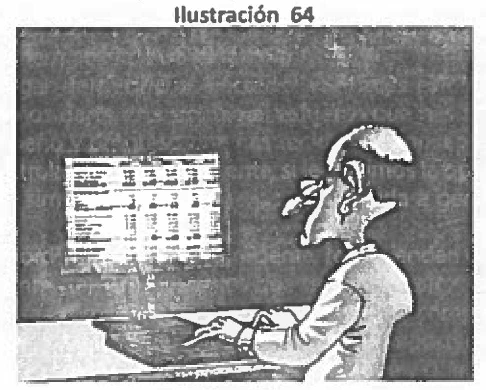
¿Qué pasa cuando nos sentimos ineficaces? Tendemos a evitar situaciones que consideramos que superan nuestras capacidades[126]. Si la persona se siente poco competente en física, tenderá a no participar en las discusiones de la clase o a no inscribirse en cursos relacionados. O si se siente poco competente en determinados deportes, tratará de evitarlos, y si no se siente competente en cuanto a su creatividad, tratará de evitar toda tarea que involucre esta habilidad. Al sentirnos menos competentes, se termina afectando nuestro propio desarrollo[127]. En otras palabras, si en el pasado nos sentimos poco eficaces en una actividad, asumimos, a veces equivocadamente, que seremos ineficaces en el futuro.

Es importante notar que la autoeficacia es un concepto distinto a la autoestima. La autoestima está relacionada con la valoración emocional general que hace la persona de sí misma. En cambio, la teoría de la autoeficacia se refiere a un dominio específico y a una

125 Bandura, 1994.
126 Bandura, 1989.
127 Holahan y Holahan, 1987.

actividad. Por ejemplo, la ilustración 64 muestra a un gerente de contabilidad que se siente totalmente autoeficaz haciendo flujos de caja.

Ilustración 64



Sin embargo, cuando a esta persona le toca asistir a reuniones sociales como muestra la ilustración 65, se siente totalmente ineficaz. Solamente el hecho de pensar que tiene que asistir a un evento social de la oficina lo desmotiva.

Ilustración 64



La autoeficacia es una teoría de la motivación que tiene mucho sustento científico. En un estudio, se demostró que aquellas personas que se sienten autoeficaces para realizar ciertas tarea se desempeñan mejor, persisten más y enfrentan mejor la adversidad[128] . En otro estudio, se encontró que aquellas personas que se sienten más eficaces con respecto a una tarea, eligen objetivos de mayor dificultad, muestran mayor compromiso, perseveran más y generan círculos virtuosos de desempeño[129].

La teoría de la autoeficacia de Bandura es una teoría de «sentido común». Si una persona tiene la creencia de que es competente haciendo una actividad, estará más motivada para hacerla. Esta teoría está relacionada con el motivador intrínseco de competencia. En el capítulo del motivador de competencia, mencionamos que las personas se motivan más cuando están en un reto a la altura de sus talentos, en la franja de flujo óptimo. Cuando usted está en flujo óptimo, se siente autoeficaz y genera la creencia de autoeficacia.

Otro aspecto interesante es que las personas que se consideran eficaces logran pensar de manera eficiente ante situaciones de estrés[130]. Frente a determinadas tareas, si nos sentimos ineficaces, nos centraremos en las deficiencias y sentiremos ansiedad y angustia. Por otro lado, si nos sentimos autoeficaces, lograremos controlar la ansiedad y la angustia,

128 Wood, Bandura y Bailey, 1990.
129 Bandura y Cervone, 1983.
130 Bandura y Wood, 1989.

pues nos centraremos en aquello que sí podemos hacer y no en las limitaciones ni en la duda.

¿Pero qué ocurre cuando usted no ha hecho la actividad, o la hizo en el pasado y no le fue bien? ¿Cómo se puede generar una creencia de autoeficacia que nos motive a hacerla?

Cuando tenía treinta y nueve años, ya había hecho cinco años de psicoanálisis y tenía un año de meditación. A esta edad, me vino la inquietud de querer compartir todo lo que había descubierto, quería ayudar a las personas y a las empresas a tratar mejor a su personal. Se me ocurrió la idea de empezar a escribir artículos e intentar publicarlos en los periódicos.

Si bien estaba motivado por la trascendencia de lo que quería hacer, me sentía totalmente ineficaz como escritor. En el colegio, Lenguaje fue mi peor curso y luego había estudiado una carrera en ingeniería en la que necesitaba calcular más que escribir. Cuando me puse a escribir mi primer artículo en 1997, me sentía como se muestra en las ilustraciones 66 y 67: con ganas de hacerlo, pero, a la vez, con fastidio, estrés. No me sentía competente para este reto; más bien, me sentía torpe.

Ilustraciones 66 y 67





Recuerdo que escribí mi primer artículo y se lo mostré a mi esposa. Con mucha delicadeza, ella me dijo las cosas buenas y me ayudó a arreglar las cosas que tenían que mejorar. Me dijo que había hecho un buen trabajo. Lo mandé al diario El Comercio y se publicó. Ver mi artículo publicado me hizo sentir satisfecho, motivado; me hizo empezar a internalizar la creencia de que sí podía hacerlo.

Después de publicar casi doce artículos, ya no me sentía incompetente; al contrario, empezaba a disfrutarlo. Me visitó el jefe de la sección económica de El Comercio y me dijo que mis artículos se habían convertido en los más leídos. Este logro reforzó mi creencia de autoeficacia con respecto a escribir, tal como muestra la ilustración 68.

Ilustraciones 68



Con esta creencia en mi mente, decidí tomar el reto de escribir un libro. Al comienzo no me fue fácil y me volví a sentir estresado, fastidiado e incompetente. Pero cuando El Comercio y la UPC publicaron el libro, este fue un éxito, pues se vendieron legalmente, en una primera edición en el Perú, setenta y dos mil ejemplares. Me empecé sentir autoeficaz escribiendo libros, tal como muestra la ilustración 69.

Ilustraciones 69



72,000 ejemplares

Ahora, cuando escribo libros, siento que entro a la franja de flujo óptimo. La ilustración 70 muestra mi camino en el cuadro de flujo óptimo. Al inicio, cuando escribí mi primer artículo, estaba en la zona de la ansiedad, con un reto por encima de mis talentos, no me sentía eficaz. A medida que empecé a tener pequeños logros, fue cambiando mi creencia, fui desarrollando mi talento y pasé a la franja de flujo óptimo escribiendo artículos. Pero luego me tracé un desafío más grande, que fue escribir un libro. Estuve nuevamente en la zona de ansiedad, pero, poco a poco, con mis logros, fui generando la creencia de autoeficacia nuevamente y además desarrollando mi talento para escribir, hasta que volví a estar en la franja de flujo óptimo.

Ilustración 70



Si usted es jefe de una persona y quiere motivarla a que haga una nueva actividad, recuerde que su subordinado va a estar mucho más motivado si logra internalizar la creencia de autoeficacia. Para esto, al inicio ayúdelo ofreciéndole retos que le permitan alcanzar pequeños logros con su nueva actividad. Dele retos que le permitan mejorar, que sean un desafío posible, mantenga una supervisión cercana al inicio y ayúdelo a lograrlos. Son los pequeños logros los que harán que el subordinado tenga más confianza en sus habilidades (por lo tanto, mayor motivación) y termine internalizando la creencia de autoeficacia.

Bandura llamó a la estrategia de pequeños logros experiencia directa[131]. Es decir, llevar a la persona a arriesgarse a realizar la actividad en un entorno donde pueda alcanzar pequeños logros.

Convirtiendo un «no quiero» en «yo puedo»

Pedro, el gerente comercial de una cadena de tiendas por departamentos, tenía a su cargo a varios jefes comerciales, quienes se encargaban de comprar la mercadería a los proveedores. Sus funciones van desde buscar proveedores nuevos hasta negociar los mejores términos para la empresa. Uno de estos jefes renunció y a Pedro se le ocurrió mover horizontalmente a Juan, que trabajaba en operaciones, al área comercial. Pedro veía en Juan un gran potencial: era una persona muy creativa y se le ocurrían muy buenas ideas. Él estaba seguro de que tendría un gran desempeño en su nuevo puesto. Pero Juan no quería ocupar dicha vacante. A Juan no le gustaba negociar, consideraba que no era bueno haciéndolo y nunca había tenido experiencia en negociaciones. Pedro le sugirió a Juan que no dejara su puesto aún, pero que lo acompañara a una reunión con un cliente en la que le daría la posibilidad de negociar. Previamente, Pedro capacitó a Juan en negociaciones e hizo varios juegos de roles con él. Pedro lo llevó a una reunión que implicaba una negociación fácil, para que Juan pudiera tener su primer logro. Al final de la reunión, no solo había negociado bien, sino que también le había sugerido nuevos productos al proveedor con exclusividad para la cadena. Con esta primera experiencia directa, Juan ganó confianza y decidió irse a trabajar al área comercial. Al inicio, Pedro siguió apoyándolo, hasta que Juan se convirtió en un excelente negociador y terminó motivado por la actividad.

El maestro «asado»

Un discípulo intentaba convencer a su maestro de que ya estaba listo para abrir un templo en otro país. El maestro le decía: «Yo te avisaré cuándo estés listo», pero el discípulo era muy insistente.

Un día, estaban caminando al lado de una piscina en el pueblo y, en el momento menos pensado, el maestro dio un empujón al discípulo y este cayó de panza al agua. El discípulo no sabía nadar y empezó a ahogarse mientras el maestro solo lo observaba. Los otros discípulos le pedían al maestro que hiciera algo, pero él se limitaba solo a mirarlo. Al cabo de un minuto de intentar mantenerse a flote, el discípulo se hundió. Los demás estaban anonadados: ¿cómo el maestro podía ser tan cruel de ahogar a una persona? Pero el discípulo supuestamente ahogado salió de golpe a la superficie y tomó aire como si este se fuera a acabar. Había encontrado al hundirse que tenía piso en la piscina y que no estaba en peligro. Mientras el discípulo se recuperaba, el maestro le dijo:

—Tú insistes en que te mande a otro país, pero eso es como tirarte al agua en la zona profunda. Por ahora te estoy enseñando a nadar acá, en un entorno seguro, con piso, para que luego puedas nadar por tu cuenta donde quieras en el mundo.

Esta historia es la esencia de la autoeficacia. Como jefes es importante darles «piso» a nuestra gente. Hay que cuidar de no mandarlos a nadar al agua profunda desde un inicio. El piso significa estar presente, de modo que el reto inicial no sea fuerte, darle retroalimentación constante para que consiga su primer logro y poco a poco vaya internalizando la creencia de autoeficacia que lo motive en el futuro.

131 Bandura, 1994

No quiero comer el salmón crudo

«A veces solo basta ver el ejemplo de una persona modelando una conducta para que nosotros nos motivemos a hacerla. El ejemplo es un gran motivador».
DAVID FISCHMAN

Saborear a veces tiene efectos impredecibles

Estábamos en un restaurante japonés y mi esposa y yo pedimos salmón crudo. Queríamos que nuestro hijo Alex probara un poco, pero, como dice el título del subcapítulo, él respondió a nuestra invitación de manera tajante: «No quiero comer el salmón crudo». Traté de persuadirlo para que tuviera una experiencia directa con el salmón y le dije que probara un pedacito, pero él no quiso. Una vez que mi esposa y yo perdimos las esperanzas, continuamos comiendo el salmón. Recuerdo que mi esposa y yo saboreamos el salmón crudo como si fuera el plato más rico que hayamos comido en la vida. Decíamos: «¡Qué suavidad, se deshace en la boca, qué increíble sabor!», entre otros halagos al plato. Mientras pasaba todo esto, mi hijo nos observaba con una mirada incrédula. Seguimos saboreando este plato gourmet y hablando de él por unos minutos más hasta que mi hijo dijo: «Ya, está bien, quiero probar un pedacito». Probó el pedacito, le encantó y ahora su plato preferido es el salmón crudo.

Como vieron en la historia, a veces no podemos persuadir a una persona para que tenga una experiencia directa y alcance pequeños logros. Por ejemplo, me ha pasado muchas veces que gerentes tradicionales no desean probar nuevas formas de liderar, como ser más horizontales o empoderar más. ¿Qué hace cuando la persona no quiere tener una experiencia directa con la actividad que usted quiere que haga?

Como hemos conversado anteriormente, como la persona está desmotivada, podríamos tratar de convencerla dándole las razones de por qué es importante, cómo puede ayudarla o, dependiendo del tipo de tarea (por ejemplo, si es aburrida), darle un incentivo extrínseco para motivarla a hacerla. Pero hay otro camino: la experiencia indirecta. En la historia de mi hijo, él tuvo una experiencia indirecta con el salmón. Él nos observó cómo saboreamos el plato, haciendo todo tipo de gestos de placer. En realidad, le hicimos vivir la experiencia indirecta de comer salmón. Al vernos saborear tan efusivamente la comida, la sintió provocativa y se animó a probarla. Observar a otros, ver a un modelo hacer algo, provoca que el observador se sienta capaz de hacerlo también[132]. Esto hace que uno se compare con aquellos que observa: «Si él puede hacerlo, ¿por qué yo no?». Pero hay que tener cuidado, porque puede funcionar de manera contraria. Es decir, observar a un modelo que no puede hacer algo puede hacer que la persona diga: «Si él no puede, ¿por qué yo sí?»[133]. Dos factores favorecerán un mayor impacto de observar a otros: la semejanza entre el observador y el modelo, pues mientras mayor la semejanza, mayor será el impacto en las creencias de autoeficacia del observador. En segundo lugar, mientras menor sea la experiencia del observador en la conducta observada, mayor será el impacto en el observador[134]. En el caso del salmón, Alex era muy cercano y confiaba en nosotros como sus padres. Además, no tenía experiencia alguna con el salmón, por lo que confió en lo que observaba en nosotros.

¿Por qué el bostezo se contagia? ¿Por qué se contagia la sonrisa cuando ve a un niño

132 Bandura, Adams y Howells, 1980.
133 Brown y Inouye, 1987.
134 Schunk, 1989a y Shunk, 1989b.

sonriendo? ¿Qué siente cuando ve esta foto? ¿Siente una ligera rabia?

Ilustración 71



Foto: archivo de David Fischman

La respuesta a todas estas preguntas es: porque tenemos un mecanismo de neuroresonancia en el cerebro que nos permite empatizar y sentir lo que las otras personas están sintiendo. Una de las teorías es que existe un grupo de neuronas ubicadas en la zona inferior de la corteza cerebral y en la parte superior del lóbulo parietal denominadas neuronas espejo[135]. Estas neuronas se activan cuando observamos conductas y emociones de otras personas. A pesar de que todavía existe controversia sobre las neuronas espejo, todos los neurocientíficos coinciden en que el cerebro tiene un mecanismo de neuroresonancia que nos permite sentir lo que otros sienten.

En el caso del salmón, mi hijo sintió una sensación en su cerebro de placer y se animó a probar. Bandura denominó a esta estrategia para motivar experiencia indirecta'*. Si bien en el ejemplo de mi hijo la experiencia indirecta[136] sirvió para que cambiara su actitud hacia la comida japonesa, la experiencia indirecta también sirve para que las personas se motiven a ser más autoeficaces en una actividad, tal como se muestra a continuación.

En una investigación que condujeron Ozer y Bandura[137] a un grupo de mujeres que no se sentían capaces y no querían aprender defensa personal, se les llevó a una clase de exhibición. En esta clase había una mujer experta en defensa personal de similar edad y contextura que las mujeres del grupo. La mujer estaba al frente y cada vez que un hombre se le acercaba para querer agredirla, ella lograba reducir al hombre y tumbarlo al suelo. Al cabo de un par de horas de estar viviendo la experiencia indirecta de poder tumbar a los atacantes hombres, la mayoría de mujeres se animó a seguir las clases de defensa personal. La experta en defensa personal hizo sentir a las mujeres que sí eran capaces de defenderse.

Un gerente general de una empresa en Latinoamérica que quería cambiar la cultura organizacional de su empresa —que era vertical, rígida, burocrática e individualista— por una cultura de innovación, horizontal y de trabajo en equipo, llevó a todo su equipo gerencial a pasar tres días en Google. Allí, su equipo gerencial pudo sentir la motivación de la gente, la libertad y la creatividad que se vivía en el ambiente. Pudieron observar cómo

135 Rizzolatti, 2004.
136 Bandura, 1994.
137 Ozer y Bandura, 1990

las personas se trataban entre ellas. Todo esto generó unos resultados extraordinarios. Cuando regresaron a su país, su equipo estaba convencido de que quería cambiar y había «comprado» totalmente el cambio de cultura. El equipo gerencial había vivido una experiencia indirecta de un ambiente lleno de emociones positivas, y estaba convencido de que funcionaría.

A continuación, damos unas sugerencias de cómo motivar generando una experiencia indirecta para la persona.

1. Busque una organización que ya tenga lo que usted quiere. Como mencionamos en el caso anterior, esto puede servir para cualquier cambio. Puede ser un cambio de sistema de manufactura, puede ser un cambio a un modelo de multifuncionalidad de las personas, etc. Cuando las personas ven cómo se vive el cambio, generan las experiencias indirectas y están más dispuestos a cambiar.
2. Si quiere cambiar la conducta de un gerente que tiene formas tradicionales de liderar, haga que este gerente conduzca una evaluación 360 al mejor gerente de la empresa. Que entreviste a sus reportes directos, a sus colegas, a su jefe y al mismo gerente para que se llene de las emociones positivas que se derivan de una gerencia moderna.
3. Si su hijo está tomando alcohol en exceso, puede llevarlo a conversar con personas que tienen un problema de alcoholismo para que la persona les cuente cómo empezó a tomar y cómo el trago le ha ocasionado tantos problemas en su vida. Al ver a la persona enferma por el alcohol, el joven sentiría las consecuencias de esta droga y podría internalizar que no es buena para él.
4. Si usted se siente desmotivado, siente que no puede, que le es imposible perseverar, lea la historia de una persona famosa como Gandhi, Nelson Mandela o algún personaje no tan conocido. (En mi libro El éxito es una decisión escribí muchas historias de este tipo). Solo leer la historia hace que su mecanismo de neuroresonancia le permita sentir que sí puede y lo ayuda a seguir adelante.
5. Si usted tiene miedo de salir de su zona de confort y tomar riesgos, converse con personas que lo han hecho y que le cuenten su historia, o busque leer casos similares a los suyos en los cuales las personas se atrevieron y fueron exitosas.

«La mejor profesora que tuve en mi vida»

«Cuando una persona cree en ti, aunque tú no creas en ti mismo, hace la magia de convencerte de que estás equivocado-».
DAVID FISCHMAN

La mejor profesora del mundo

Teddy Stoddard estaba en quinto año de primaria y era el típico niño que todo profesor sufre con tener en su clase. Era un niño sin ninguna motivación de estudiar, desconectado, sin ningún amigo en clase, con problemas para relacionarse, e incluso podía ir sucio y mal vestido a la clase. La profesora Thompson dejaba siempre para el último la calificación de las pruebas de Teddy; hasta casi sentía placer poniendo las marcas rojas de equivocación en todas sus preguntas. Teddy siempre salía desaprobado en sus exámenes. Un día, el colegio le solicitó a la profesora Thompson que revisara la información de todos sus alumnos desde primer año de primaria, una práctica que se hacía una vez al año. Nuevamente, la profesora puso la historia de Teddy para leerla al final. Cuando llegó a ella, pensó: «¿Para qué pierdo mi tiempo con este chico?». Pero como era responsable, empezó a leer los comentarios de los profesores sobre Teddy desde el primer grado.

La señora Thompson quedó muy sorprendida, pues, ciertamente, lo que estaba leyendo no era lo que esperaba. En las notas de primer grado la profesora de ese entonces

había anotado que Teddy era el mejor alumno de clase: «Teddy es un niño totalmente integrado a la clase, muy popular, todos lo quieren, y académicamente es el mejor alumno de la clase».

La señora Thompson tomó rápidamente el fólder de segundo grado y continuó leyendo: «Teddy es un chico brillante. El primer semestre ha sido el mejor, un chico muy integrado a la clase y muy querido por todos. Sin embargo, desde hace algunos meses veo que Teddy está bajando su rendimiento. Lo veo más solo. Pienso que el cáncer de su mamá lo está afectando». La señora Thompson, ya con una expresión de tristeza, siguió leyendo el informe de tercer grado: «Teddy es un buen chico, pero la muerte de su madre lo ha afectado mucho. Ya no se integra, ha dejado de estudiar, no lo veo motivado. Me parece que su padre lo tiene abandonado. Me preocupa bastante». La señora Thompson, con lágrimas en sus ojos, empezaba a entender a Teddy. Tomó el último folder, el de cuarto grado, y leyó: «Teddy es un alumno desconectado con la clase. Parece estar en otro mundo, no tiene amigos y es el que tiene, sin duda, el peor desempeño en el aula».

Al día siguiente era el Día del Maestro y todos los alumnos llevaron regalos nuevos y muy bien envueltos a la profesora Thompson. Al final se acercó Teddy con una bolsa de supermercado que contenía un frasco de perfume al que le quedaba solo la cuarta parte y una pulsera con piedras a la cual se le había caído la mitad de ellas. Cuando la profesora abrió los regalos, toda la clase se burló de Teddy. Ella, ahora con una actitud totalmente diferente, les pidió que no se rieran de él, que ella valoraba muchísimo el regalo de Teddy. La señora Thompson se puso la pulsera inmediatamente, se roció un poco de perfume y le dijo a Teddy que su regalo le encantaba. Teddy le dijo que el perfume y la pulsera habían sido de su mamá cuando estaba en vida.

A partir de ese momento, la profesora le prestó atención especial a Teddy, le dijo que él era una persona capaz e inteligente, que ella sabía que había pasado momentos difíciles, pero que él tenía un enorme potencial para ser exitoso en la vida. Teddy sintió el cariño y la preocupación de la profesora Thompson, y esto lo motivó a estudiar más. Se formó un círculo virtuoso en el que Teddy cada vez rendía mejor y recibía el cariño y la admiración de la profesora. Teddy terminó el año en el 50 por ciento superior de la clase.

Al cabo de un año, la profesora Thompson encontró una nota debajo de la puerta de su oficina. La nota decía: «Hola, soy Teddy. Le cuento que ya terminé sexto de primaria y quedé en el tercer puesto de la clase. Tuve muchos profesores buenos, pero usted sigue siendo la mejor profesora que he tenido en mi vida». La señora Thompson leyó la nota y sintió alegría mezclada con melancolía, porque ya no estaba cerca de Teddy.

Al cabo de seis años, la profesora encontró otra nota debajo de la puerta de su oficina. La nota decía: «Hola, soy Teddy. Le cuento que terminé el colegio en segundo puesto, y durante este tiempo tuve muchos profesores, pero usted fue la mejor profesora que he tenido en mi vida». La profesora Thompson pensaba siempre en Teddy y se alegró mucho de sus logros.

Pasaron cuatro años y volvió a recibir una carta que decía: «Profesora Thompson, soy Teddy y quiero contarle que me gradué en primer puesto en la universidad. Tuve muchos profesores, pero usted todavía es la mejor profesora que he tenido en mi vida».

Pasaron seis años más, y la profesora Thompson recibió nuevamente una carta cuyo remitente decía «Teddy Stoddard, doctor». La carta decía: «Profesora, soy Teddy, quiero contarle que me gradué de la Escuela de Medicina y, como siempre, usted ha sido la mejor profesora que alguna vez me enseñó. Usted me cambió la vida. Quiero contarle además que me voy a casar y, como usted sabe, mi madre murió hace mucho y mi padre falleció el año pasado. Usted es la única persona cercana que considero

como familia. Quisiera que venga a ocupar el lugar de mi madre en mi matrimonio». La profesora Thompson se emocionó hasta las lágrimas y le respondió que aceptaba con mucho cariño.

La profesora viajó con el perfume de la madre de Teddy que aún guardaba y se puso la pulsera con la mitad de piedras. Cuando llegó a la iglesia donde se celebraba el matrimonio, Teddy la vio y vino corriendo a abrazarla con mucha efusividad. Luego le dijo:

—Usted ha sido la mejor profesora que he tenido en mi vida. Usted me cambió la vida.

—Te equivocas, Teddy —dijo la profesora—. Tú fuiste quien me cambió la vida a mí. Yo no sabía enseñar hasta que te encontré a ti[138].

La profesora Thompson motivó a Teddy a estudiar y a cambiar de actitud diciéndole que creía en su alto potencial, además de mostrarle su cariño y preocupación como persona. Esta es la tercera forma que propone Bandura [139] para instalar creencias de autoeficacia; él la llamó persuasión verbal.

Por ejemplo, cuando un subordinado que está temeroso de asumir una responsabilidad y el jefe le dice: «Yo estoy seguro de que lo puedes hacer. Confío en tu capacidad y no tengo ninguna duda de que serás exitoso», ayuda a instalar una creencia empoderante de que él sí puede lograrlo. Luego, si el jefe consigue que tenga pequeños logros, que tenga la experiencia directa, que vaya construyendo su propia historia de logros, irá construyendo su creencia de autoeficacia. Lo que hace la persuasión verbal, las palabras alentadoras y de ánimo, es que la persona no se centre en las fuentes de ineficacia, sino en las fuentes de eficacia[140] . Pero no se puede quedar solo con la persuasión verbal, pues esto solo funcionará en la medida en que la experiencia directa la apoye, tal como dijimos anteriormente. Por lo tanto, como jefe, como padre o profesor (entre otros), no basta con decirles a las personas que sí pueden, sino que hay que apoyarlos a construir sus historias de éxito, con experiencias directas que le muestren a la persona que es capaz de hacerlo.

Otros aspectos importantes para considerar son la confianza que se tiene a la persona que intenta convencernos de algo y la credibilidad que tiene la persona que quiere convencernos de algo.

Por eso es que en las campañas de lucha contra enfermedades o de apoyo social, entre otras, buscan figuras públicas y reconocidas para intentar persuadirlas con sus mensajes.

Una autoprofecía cumplida ocurre cuando las falsas creencias crean su propia realidad[141]. En los salones de clase una profecía autocumplida ocurre cuando un profesor tiene una expectativa errónea acerca de un estudiante, quien, debido a la interacción social, empieza a comportarse de maneras que confirman la expectativa (falsa en un inicio) y ahora verdadera[142].

Rosenthal y Jacobson, en 1968, realizaron el estudio El efecto Pigmalión en las aulas. Estos investigadores aplicaron una prueba de inteligencia al inicio del año académico. A los profesores se les dijo que la prueba permitiría identificar a los alumnos que tendrían mayor progreso en el colegio. Por lo tanto, a los profesores se les dijo que había un grupo de niños que serían quienes tendrían mayores progresos intelectualmente hablando y se les dio sus nombres. Lo curioso era que los investigadores habían elegido a un 20 por ciento de estudiantes al azar. Los profesores enseñaron de manera habitual y los alumnos fueron evaluados al cabo de un año. Los alumnos que el profesor consideraba como inteligentes

138 Esta es una historia ficticia de Elizabeth Silance Ballard en 1974 y se imprimió en la revista Home Life. Se volvió a publicar en esta misma revista en 1976. También aparece en Vannoy, 1994.

139 Bandura, 1994.

140 Reeve, 2010.

141 Merton 1948, en Jussim, Robustelli y Cain, 2009.

142 Robustelli y Cain, 2009.

terminaron con inteligencias superiores a aquellos que el profesor consideraba normales.

En un estudio realizado en la empresa AT&T con dieciocho ejecutivos jóvenes recién seleccionados, a quienes se les hizo seguimiento en el tiempo, se encontró que las expectativas eran importantes para su desempeño. Aquellos ejecutivos que el primer año tuvieron un jefe con altas expectativas sobre su desempeño, lograron un mejor desempeño que aquellos que no lo tuvieron[143]. Es interesante porque, al parecer, cuando las personas entran a nuevas situaciones, pueden ser más vulnerables a las expectativas y otras influencias sociales[144]. Así, en otra investigación con más de cien vendedores de seguros que empezaron a trabajar, se encontró que los vendedores con habilidad promedio tenían cinco veces más probabilidades de ser exitosos cuando tenían jefes con altas expectativas acerca de ellos[145].

En conclusión, si la persona no quiere tener una experiencia directa con una actividad, usted puede tratar de lograr una experiencia indirecta, haciendo que la persona sienta que sí es posible, observando o leyendo a una persona exitosa en la actividad. Pero si no lo logra, recuerde que también cuenta con la alternativa de la persuasión verbal, de convencer a la persona sobre sus capacidades, de creer en él, de mostrar su confianza de que tendrá éxito.

La motivación a través de las metas

«Un arquero no puede darle en el blanco si no sabe dónde está».
ANÓNIMO

Actividad

Tenga un reloj a la mano para tomar tiempo en la siguiente actividad. Intente escribir la máxima cantidad de números, empezando por el número 1 y siguiendo hacia adelante: 1, 2, 3, 4, 5, 6...

Haga una pausa en la lectura y realice el ejercicio en un papel. Trate de escribir la mayor cantidad de números en quince segundos.

Es probable que usted haya escrito entre quince y treinta números. Cualquiera que haya sido su puntaje, ahora quiero que lo mejore.

Trate de hacer por lo menos dos números más.

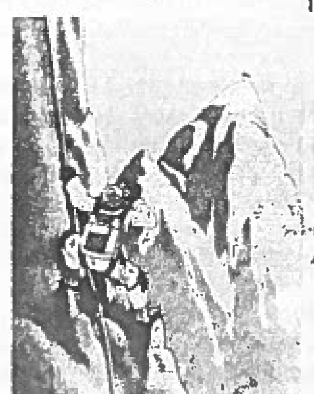
Haga una pausa en su lectura y haga nuevamente el ejercicio.

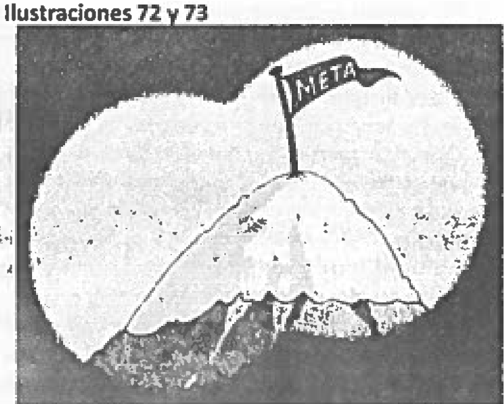
Es casi seguro de que, si usted se tomó el tiempo para hacer el ejercicio planteado, superó su puntaje original. La diferencia es que en la segunda oportunidad tenía una meta clara que alcanzar y eso lo ayudó a enfocar sus energías para lograrla.

Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerza en lograr[146]. Como se muestra en las ilustraciones 72 y 73, las metas generan motivación al enfocar la atención de las personas en la discrepancia entre su situación actual y la situación donde aspiran llegar[147].

143 Livingston, 2003.
144 Jussim, eccles y Madon, 1996, en Jussim, Robustelli y Cain, 2009.
145 Livingston, 2003.
146 Locke, 1996.
147 Locke y Latham, 2002.

Ilustraciones 72 y 73





Locke y colaboradores[148] encuentran que las personas que tienen metas logran más resultados que las que no las tienen.

Se realizó una investigación con estudiantes de primaria a quienes se les pidió hacer sentadillas durante dos minutos[149]. Un grupo de estudiantes se puso metas acerca de cuántas sentadillas podría hacer en dos minutos. El otro grupo simplemente realizó las sentadillas que pudo, sin una meta en mente. Lo que encontraron es que los miembros del grupo que se había puesto una meta realizó un número de sentadillas significativamente mayor en comparación con los del grupo que no tenía una meta. Ninguno de los grupos era más atlético o más sano que el otro; por lo tanto, los autores señalaron que era el establecimiento de la meta lo que habría originado las diferencias. Este tipo de resultados se ha encontrado con otras muestras de personas: conductores que se ponían metas realizaban un número mayor de viajes que aquellos sin metas[150] , operarios que tipeaban más textos y más rápido cuando tenían metas que cuando no las tenían , entre otros[151].

La teoría del establecimiento de metas tiene evidencia que la respalda. Ya en 1990, los efectos de esta teoría eran amplios. Sus efectos se habían estudiado ya en ochenta y ocho tipos de tareas, con más de cuarenta mil participantes femeninos y masculinos, con personas de casi todo el mundo[152]. El establecimiento de metas es una de las teorías más empleadas en el mundo organizacional.

No todas las metas motivan por igual. A continuación, describimos algunos elementos que impactan en el grado de motivación de las metas.

Credibilidad: del que la da

Retroalimentación: constante camino a

Especificidad: nivel de especificidad

Dificultad: nivel de dificultad

Autonomía: autonomía en el establecimiento de las metas (metas impuestas por jefe, por la sociedad)

- Credibilidad. Es importante considerar qué tan "confiable, alentadora, informada y agradable" es la persona que asigna la meta de acuerdo con la percepción de la persona que la realizará[153]. Hay mayor probabilidad de que una persona acepte la meta cuando confía en la persona que le da esta.
- Retroalimentación. El establecimiento de metas funciona para mejorar el desempe-

148 Locke 1996, Locke y Latham, 1990.

149 Weinberg, Bruya, Longino y Jackson, 1988 en Reeve, 2010.

150 Latham y Baldes, 1975 en Reeve, 2010.

151 Latham y Yukl, 1975 en Reeve, 2010.

152 Locke y Latham, 2006.

153 Reeve, 2010: 162.

ño cuando se brinda una retroalimentación oportuna del progreso de la persona, en el camino a esa meta. Si no saben cómo van, es difícil saber qué tienen que cambiar para cumplir con la meta[154]

- Especificidad y nivel de dificultad. En cuanto al nivel de dificultad, consistentemente, las investigaciones muestran que las metas específicas y con cierto nivel de dificultad predicen un mejor rendimiento. Es decir, no basta con decir: «Haz lo mejor que puedas», sino que es importante ser específico con respecto a lo que se espera[155]. Los investigadores explican que decirle a alguien que haga lo mejor que pueda no dice mucho, porque no hay un referente externo, solo lo que uno mismo piensa que es. ¿Qué pasa si entro a un trabajo y el primer día me dicen que la tarea del día es cerrar los informes del mes y que lo haga lo mejor que pueda?

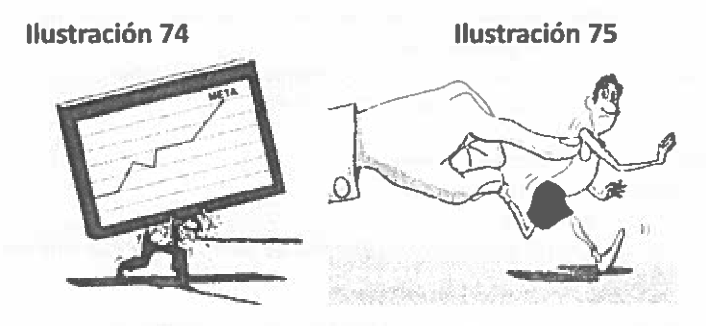
¿Qué significa? ¿Significa que hay que cerrar todos los informes? ¿Solo uno? ¿Dos?

Se encuentra que, mientras más difícil es la meta, la persona se siente más energizada. Las personas tenderán a esforzarse más o menos de acuerdo con la magnitud de la dificultad de la meta[156].

Jim Collins, coautor del libro Builtto Last, comenta la importancia de lo que él llama big and hairy audacious goals (BHAG), lo que traducido al castellano sería: «metas grandes, audaces y peludas» para ser una compañía que perdura en el tiempo. Él comenta en un artículo posterior que una meta BHAG es aquella que tiene entre un 50 por ciento y 70 por ciento de probabilidades de cumplirse. No tenga miedo de poner metas agresivas, porque, aunque no se cumplan, energizan a la organización [157].

- Autonomía. Otro factor que se relaciona con el establecimiento de las metas es que la persona acepte las metas o no. Un aspecto importante a considerar es qué tanto participa la persona en esto. Si la persona establece la meta él mismo, será más probable que la acepte. Cuando la meta es impuesta externamente, es importante que haya un proceso de negociación para que la persona que debe alcanzar la meta la acepte. Ya antes hemos hablado de la autonomía; por eso, no nos sorprende que la persona tenderá a rechazar metas que otros quieren imponerle[158]. A veces, los jefes simplemente nos imponen las metas y hacen que nos sintamos controlados y presionados por estas metas, tal como se muestra en las ilustraciones 74 y 75.

Ilustración 74 **Ilustración 75**



Como ya se ha visto anteriormente, una recomendación que favorece que las personas acepten las metas es que se les den explicaciones sobre por qué la meta que se quiere poner es buena o importante. También ayuda que se escuchen las opiniones y puntos de vista de la persona a quien se le da la meta[159]. En ocasiones, usted necesitará asignar metas

154 Locke y Latham, 2002.
155 Locke y Latham, 2002.
156 Locke y Latham, 2002.
157 http://www.inc.com/leigh-buchanan/big-ideas/jim-collins-big-hairy-auda-ciousgoals.html
158 Latham y Yukl, 1975 en Reeve, 2010.
159 Lathan, Erez y Locke, 1988.

que no son negociables. No deje de tomarse un tiempo para explicar la necesidad de ellas y sobre todo pedir opiniones del personal a su cargo. Por otro lado, si su jefe le impone una meta sin explicaciones, busque una reunión con él y pídale información, coméntele sus preocupaciones al respecto.

Aspectos negativos de las metas

Simons y Chabris (1999) hicieron una investigación en la que se filma a un grupo de alumnos haciendo pases con una pelota de básquet. Los alumnos estaban en círculo y algunos estaban vestidos de blanco y otros de negro. Se le pidió a un grupo de observadores que vieran el video y que contaran cuántos pases hacían entre ellos las personas de blanco. No era tan simple contar los pases, porque las personas hacían los pases y se movían, lo que dificultaba focalizar la atención. Para contar los pases, los participantes necesitaban concentración. Al final del video, se les preguntó cuántos pases habrían realizado las personas de blanco; las respuestas fueron variadas y les costó ponerse de acuerdo. Pero luego se les preguntó si habían visto al gorila. Lo que pasó es que mientras los alumnos en el video hacían los pases, pasó una persona disfrazada de gorila. Solo el 50 por ciento de personas, en promedio, vio el gorila en el video. El resto no entendía de qué gorila estaban hablando. El otro 50 por ciento había estado tan concentrado contando los pases que no se percató del gorila.

¿Qué pasó? ¿Por qué las personas no vieron a un gorila que estaba claramente en el video? La respuesta tiene que ver con el fenómeno de ceguera de atención. Este fenómeno ocurre cuando las personas concentran su atención en un área del mundo y no logran percibir objetos inesperados. Cuando se mostró a la audiencia el video por segunda vez, aquellos que no habían visto al gorila no lo podían creer.

Un estudio más reciente[160] encuentra que, debido a este problema, un 83 por ciento de radiólogos no pueden ver el gorila en una imagen de escáner. Pensamos tanto en aquello en lo que estamos centrados que no vemos lo que sucede a nuestro alrededor. Por lo tanto, hay que tener cuidado de lo que le decimos a la gente sobre focalizarse, pues quizá puedan perderse los «gorilas».

En una empresa, un jefe podría estar tan centrado en la meta que podría no ver lo que pasa en los otros trabajadores, tal como se ve en la ilustración 76.

Ilustración 76



Recuerde que no basta con tener una meta, sino que también tome en cuenta todo lo recomendado anteriormente. Es importante establecer una meta lo suficientemente difícil y específica, y dar o recibir retroinformación. También es necesario que la meta sea propia o dada por otro, pero que se expliquen las razones de su importancia, y, finalmente, que venga dada por una persona en la que se confía.

160 Drew, Võ y Wolfe, 2013.

CAPÍTULO 7

Estados emocionales



Estados emocionales como motivadores

«Las mejores cosas y las más bonitas en el mundo no se pueden ver o tocar. Se deben sentir en el corazón».
HELEN KELLER

A continuación, presentaremos algunos estados emocionales, como miedo, culpa, vergüenza, diversión y esperanza.

Un candidato a la Presidencia del Perú dijo lo siguiente antes de las elecciones: «No den un paso al vacío», refiriéndose a las consecuencias de votar por su opositor. Esta frase pretendía inspirar miedo en los votantes para motivarlos a votar por él en las elecciones.

«Si no hacemos el cambio, vamos a quebrar». Esa es la típica frase utilizada por empresarios que desean hacer un cambio en la empresa y quieren motivar a la gente que teme a la transición. Este tipo de comunicaciones que inspiran un sentido de crisis son sugeridas por el autor John Kotter, quien propone que, para que la gente cambie, necesita experimentar un sentido de urgencia, en muchos casos generado por el miedo. Kotter propone que si no existe una crisis en la empresa, el empresario debe crearla para instalar ese sentido de urgencia.

El miedo

El miedo se genera cuando una persona percibe una situación como potencialmente peligrosa y amenazante. Estos peligros y amenazas percibidos pueden ser psicológicos o físicos. «El denominador común en todas las situaciones desencadenantes del miedo es su capacidad para poner en funcionamiento el sistema de conducta de emergencia en el individuo que siente miedo, que proporciona la activación necesaria para evitar o huir de la situación»[161]

El miedo es la estrategia más común usada en las empresas para generar cambios. El miedo funciona para motivar, pero si las personas no ven estrategias para minimizar la amenaza, puede tener el efecto negativo de paralizarlos. Por otro lado, el miedo es una emoción desagradable, y tiene el efecto de concentrar nuestra atención y hacer que nuestra mente converja. El miedo va en contra de la creatividad. Usar el miedo como un motivador inicial puede tener sentido, pero si lo recordamos constantemente, vamos a generar un entorno que no estimula la innovación.

Estas son frases típicas de un jefe que usa el miedo como su principal estrategia: «Si no alcanzamos las metas, mejor será que vayan buscando trabajo», «Si no alcanzas los objetivos, no sé qué va a pasar», «Si no mostramos mayor productividad, van a reducir personal».

El miedo es una emoción que nos hace sentir controlados. Controlados por una amenaza que vamos a tratar de evitar. Es imposible sentirse motivado intrínsecamente si sentimos miedo.

A pesar de sus costos, el miedo es muy usado, por ejemplo, en la publicidad. Un caso es la campaña para dejar de fumar. Al comienzo, las campañas mostraban fotografías terribles de personas que les habían amputado los dedos por fumar, otros que respiraban por un orificio porque no tenían laringe, y otros, ya fallecidos, con el pulmón podrido de un fumador.

El miedo, como toda emoción, tiene una duración corta. Instalar estados emocionales en las personas es útil cuando necesitamos que las personas actúen en las siguientes horas. Pero los estados emocionales no son motivadores de largo plazo. Y los efectos de los estados emocionales negativos son en general perjudiciales (ya hemos visto los efectos cuando hablamos del castigo). Muchas veces el miedo va asociado con el temor al castigo. En las organizaciones, se ha encontrado que el temor inhibe el tomar riesgos, y el trabajador estará más bien preocupado por no cometer errores, por lo que dirán los demás, por el miedo a la incertidumbre o por el miedo a fallar[162], y no estará preocupado por plantear acciones novedosas o por ser proactivo. Cuando las compañías utilizan el miedo para motivar a sus empleados, que usualmente se lleva a cabo a través de sus gerentes o supervisores, estos podrian presentar disminución en la productividad o en el ánimo, al tiempo que aumenta la rotación y la falta de satisfacción en el trabajo[163]; también podrían esforzarse solo lo suficiente para evitar el castigo[164].

El águila y la gallina

Cuentan que un águila le decía a una gallina:

—¡Qué mal agradecida que eres tú! Tu dueño te mantiene durante toda la vida, te alimenta, te cuida de las bestias y ¿qué haces tú? Comienzas a correr por el tejado, saltas de un lado a otro, te escapas y no te dejas atrapar. En cambio, yo estoy poco tiempo acá, pero soy más agradecido que tú. Yo sé cómo debo portarme y demostrarle mi gratitud a mi amo: cuando me llama, voy inmediatamente y me poso en su brazo.

---

161 Palmero y Martínez, 2008: 241.
162 Appelbaum, 1998
163 Challagalla y Shervani, 1996.
164 Vaden, 2004.

A lo que la gallina respondió:

—Quizá tengas razón, pero dime: ¿alguna vez has visto a un águila asada?

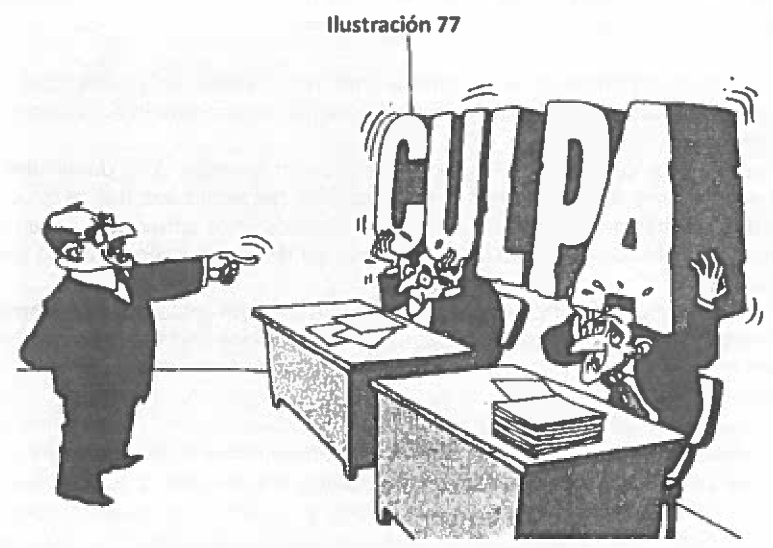
Como comenta la historia, el miedo hace correr a la gallina. Personalmente, salvo que no tenga otra opción, trato de evitar instalar estados emocionales de miedo. Existen otras formas más positivas de motivar a las personas a cambiar.

Así, especialmente en el contexto laboral, los castigos pueden ser vistos con mayor claridad como estrategias de control.

La culpa

«Mira todo lo que he hecho por ustedes y ¿ustedes no pueden hacer esto pequeño que les pido?». Esta es la típica afirmación de un padre, jefe o profesor para tratar de instalar el estado emocional de culpa para motivar hacia una conducta determinada. Muchos ejecutivos cargan el peso de la culpa a diario en sus oficinas como muestra la ilustración 77.

Ilustración 77



La culpa o la vergüenza surgen cuando sentimos que hemos fallado en algún sentido. Por un lado, la vergüenza es una emoción que surge de la desaprobación de los demás cuando sentimos que no hemos alcanzado ciertos estándares. La culpa es más bien una emoción privada que surge de la propia desaprobación, cuando sentimos que hemos transgredido ciertas normas o reglas[165].

Al igual que el miedo, la culpa tiene un efecto controlador en las personas. Uno siente que debe hacer algo que posiblemente no quiera hacer, solo para no sentirse desaprobado por otros.

La culpa es sin duda un motivador muy usado en las campañas promocionales de las entidades sin fines de lucro. Por ejemplo, es típico ver que ciertas entidades dedicadas a buscar seguridad alimentaria, tratando de conseguir donaciones, colocan fotografías tristes de personas desnutridas. Al ver esta fotografía, inconscientemente sentimos culpa de que nosotros estamos mejor y no estamos haciendo nada al respecto. Algo similar ocurre con las campañas para discapacitados. (Hemos visto que cuando la motivación se basa en vergüenza o en culpa —motivación introyectada—, los resultados no son óptimos: la motivación no es de buena calidad).

165 Palmeros y Martínez, 2008.

Hay negocios que se basan en la culpa, como el negocio funerario. Finalmente, lo que se compra en un negocio funerario es un ataúd que se entierra para siempre y solo se ve por unas horas. Además, la persona que está adentro ha fallecido y no siente ninguna comodidad. Sin embargo, es típico encontrar vendedores que le dicen a los deudos: «Su padre o su madre se merece lo mejor». Motivados por la culpa, compran ataúdes más caros.

En una empresa bancaria, el gerente del banco hizo oír a todos sus ejecutivos, en su reunión mensual, una llamada de queja de uno de sus clientes. El cliente se quejaba de la atención del banco en una agencia, pero las causas de la queja tenían que ver con los procesos internos y que el banco era muy lento para cambiar. La queja era desastrosa, y generaba vergüenza y culpa. El banco usó esta estrategia para motivar a la gente a darle importancia a la mejora de procesos.

La entrenadora de vóley de Perú, Natalia Málaga, es famosa por los discursos coléricos y algo agresivos que da a sus jugadoras. Para mí, Natalia es una experta en la motivación por la culpa y la vergüenza. Cuando uno ve las «paradas» en el partido que la entrenadora hace para conversar con sus jugadoras, les «mete» vergüenza y culpa para motivarlas a que den más en el partido. A Natalia le ha funcionado bastante bien su estrategia: sin duda, la culpa es un motivador y funciona porque solo requiere que mantengan la motivación por unas pocas horas. Sin embargo, ¿qué pasa en el largo plazo? ¿Qué pasa con cómo se sienten las personas? Ahora, si yo fuera jugador de vóley, dejaría la selección.

Al igual que el miedo, en mis consultorías trato de evitar la culpa porque es una emoción muy desagradable y que limita la autonomía de las personas. Existen otras emociones desagradables que también motivan, como el asco o la rabia.

Emociones agradables

«Si nos esforzamos, vamos a ser el mejor equipo que ha existido».

«No pensemos en nosotros mismos; pensemos en nuestros clientes, en cómo hacemos la diferencia en sus vidas...».

En ambos casos, se trata de instalar emociones positivas, la primera relacionada con el orgullo y la segunda relacionada con la esperanza.

Las emociones agradables también motivan, pero, a diferencia de las desagradables, tienen una serie de beneficios. En primer lugar, amplían nuestra capacidad de ver el todo, nos dan perspectiva[166]. En segundo lugar, nos dan fuerza y nos preparan para enfrentar futuras situaciones difíciles. Las emociones positivas nos hacen sentir menos controlados y aumentan nuestra creatividad y el aprendizaje.

La emoción positiva también es usada en los comerciales a través del humor. Lo que han encontrado los anunciantes es que los comerciales creativos, con humor, los distinguen mejor del resto, son más recordados y generan una actitud positiva hacia el producto.

En un estudio en una biblioteca, a un grupo de alumnos se les hizo ver una caricatura graciosa que generaba risas. Al otro grupo no se le mostró esta caricatura. A ambos grupos se les pidió un pedazo de papel. El grupo que vio la caricatura graciosa estuvo más dispuesto a entregar el pedazo de papel. Es decir, cuando estamos en un estado emocional agradable, es más fácil motivarnos hacia una conducta determinada[167].

«Puede que nos quiten la vida, pero jamás nos quitarán la libertad».

¿Quién dijo estas palabras? Lo más probable es que la mayoría de los lectores las recuerde. Son las palabras que usa William Wallace en la película de Braveheart (o Corazón valiente) para motivar a su limitado ejército a luchar contra el gran ejército inglés. En este caso, Wallace logra instalar un estado emocional agradable de esperanza en su gente, que

166 Fredrickson, 2001.
167 Forgas, 1998.

la motiva a dar todo de sí para vencer a un ejército que parecía invencible.

Los discursos que instalan estados emocionales positivos son una excelente estrategia cuando queremos que las personas se motiven a dar toda su energía en el muy corto plazo. Son los discursos que dan los entrenadores a sus equipos antes de entrar a la cancha, o las palabras del gerente de ventas para motivar a sus vendedores a lograr su presupuesto.

En la metodología del diálogo apreciativo[168], una metodología de cambio, lo primero que se les pide a los participantes es que compartan alguna historia de éxito en sus mesas. Luego se comparten las historias de éxito de forma abierta y se toma nota de todo lo positivo que tiene la organización. Luego, en ese estado tan positivo, se sueña con la visión y se trazan proyectos de mejora para alcanzarla. El motivador principal es un estado emocional positivo. El diálogo apreciativo es una estrategia de cambio totalmente opuesta a la estrategia de sentido de urgencia y miedo propuesta por Kotter.

No tomando prestada la ira

Cuentan que había un hombre que tenía bruscos ataques de ira que estaban afectando a su familia. El hombre fue a buscar al maestro y le pidió consejo:

—Maestro, ¿cómo hago para dejar de tener ataques de ira?

—Muéstrame tu ira ahora —le dijo el maestro.

—No puedo, porque ha desaparecido —le dijo el hombre.

—Lo que pasa es que no has venido lo suficientemente rápido a buscarme. Más bien, estáte alerta y la próxima vez que te pase, vienes corriendo —le indicó el maestro.

La próxima vez que el hombre tuvo un ataque de ira salió corriendo a buscar al maestro, pero en la puerta de la casa, ya no sentía nada y regresó. Así lo hizo varias veces, pero nunca conseguía quedarse en su estado de ira. Así que fue a buscar al maestro y le dijo:

—Maestro, he venido varias veces, pero en el camino se va la ira. No se la puedo mostrar.

—Es exactamente lo que quería que aprendas: que la ira no es tuya, solo te toma y te deja rápidamente. La próxima vez que quiera tomar tu mente, no la dejes entrar.

Como muestra la historia, los estados emocionales tienen corta duración. Los estados emocionales agradables motivan, pero no reemplazan a una estrategia de motivación intrínseca.

Diversión: generando estados emocionales que hagan que el tiempo pase volando

«La ópera es una bella e importante diversión para mí».
LUCIANO PAVAROTTI

La niñita que le enseñó a la profesora

Una niñita le estaba platicando de las ballenas a su maestra. La profesora dijo que era físicamente imposible que una ballena se tragara a un ser humano, porque aunque era un mamífero muy grande, su garganta era muy pequeña. La niña afirmó que Jonás había sido tragado por una ballena. Irritada, la profesora le repitió que una ballena no podía tragarse a ningún humano; físicamente, era imposible. La niñita dijo:

—Cuando llegue al cielo, le voy a preguntar a Jonás.

La maestra le preguntó:

—¿Y qué pasa si Jonás se fue al infierno?

168 Cooperrider y Srivastva, 1987.

La niña le contestó:
—En ese caso, entonces le pregunta usted[169].

El chiste, el humor, la diversión son parte de nuestra vida. Sin embargo, para muchos, la diversión y el trabajo son vistas como si fueran dos palabras opuestas de un continuo, tal como muestra la ilustración 78.

Trabajo ________________________________

Cuando en mis talleres les pido a los participantes que digan qué palabras están relacionadas con la palabra trabajo, las respuestas más frecuentes son las siguientes:

- Obligación
- Responsabilidad
- Sueldo
- Aburrimiento
- Estrés
- Flojera
- Deber

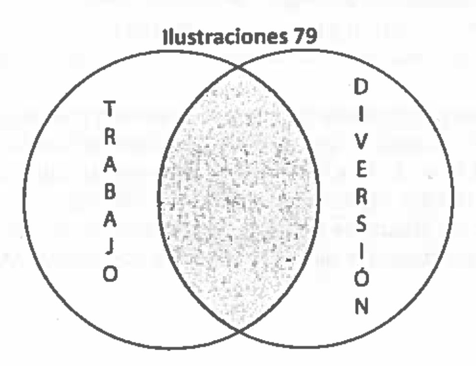
Hasta ahora, nunca han dicho la palabra diversión. Es como si fueran palabras contrarias. Asocian el trabajo con algo serio, más controlador, como algo que deben hacer. Pero los seres humanos necesitamos relajarnos, pasarla bien, divertirnos. Hoy en día, el trabajo trae mucho estrés, y la diversión es una forma de contrarrestar el estrés y de llenar de positividad el ambiente laboral.

En una investigación se encontró que el divertirse y tener sentido del humor en el trabajo no solo reduce el estrés, sino que además acerca a las personas, mejora la comunicación y la productividad[170].

Graves y colaboradores (2012)[171] realizaron un estudio con 346 gerentes (entre veintiocho y sesenta y nueve años de edad), en el que evaluaron su motivación y su rendimiento en el trabajo (mediante una evaluación 360 grados). Los gerentes que reportaron disfrutar más su trabajo, es decir, aquellos que reportaron que su trabajo era interesante, placentero y, como consecuencia, divertido obtuvieron mayores niveles de rendimiento.

Como se muestra en la ilustración 79, en lugar de ser dos palabras opuestas de un continuo, la diversión y el trabajo son conceptos complementarios.

Ilustraciones 79



En el capítulo del motivador de competencia, comentamos que cuando las personas entran en la franja de flujo óptimo o flow, es decir, cuando tienen un reto a la altura de

169 http://www.ruper.net/chistes%20ninos.htm
170 Hemsath, 1997.
171 Graves y colaboradores, 2012.

sus talentos, se divierten y se realizan. Uno puede conseguir que las personas se diviertan cuando están en la franja de flujo óptimo o flow.

Pero estar en flow todo el tiempo es difícil, y a veces las personas, por necesidad, no trabajan en actividades relacionadas con sus talentos. Por eso, existen otras estrategias que hacen el trabajo más divertido y que ayudan a instalar estados emocionales agradables.

Sin embargo, las estrategias de diversión en el trabajo son muy poco usadas. En un estudio con 286 empleados, la compañía Mercer encontró que solo el 8 por ciento de los empleadores incorporaba estrategias de diversión en el trabajo[172] . Lo interesante es que el 97 por ciento de los presidentes de las compañías concuerdan con que el humor es importante para los negocios [173].

A continuación, comento algunas estrategias que generan diversión y se aplican en diferentes compañías:

- Usar disfraces cuando las personas no lo esperan en algún evento de la empresa. Por ejemplo, una empresa le pone nombre a su plan anual y lo cambia todos los años. El día de presentación del plan, la alta gerencia viene disfrazada del tema del plan (un año fue el «plan gladiador» y todos llegaron disfrazados de gladiadores).
- Crear días divertidos para que las personas acudan vestidas de una forma peculiar. Por ejemplo, algunas empresas, en ciertos departamentos, usan el Día del Pijama, y todos llegan en pijama a trabajar.
- Usar juegos para crear un ambiente más lúdico en el trabajo: o Por ejemplo, en una empresa colocaron una campana en el área de ventas. Cuando un vendedor lograba hacer una venta importante, tocaba la campana, o En una empresa, al mediodía se hizo una carrera de sillones de oficina, donde concursaban representantes de las diferentes áreas.
  - Un gerente de un área en una empresa coloca todas las semanas una caricatura y deja que las personas del área le coloquen la leyenda. Al final de la semana se premia la más graciosa.
  - En una empresa los empleados traen sus fotos de niños y las colocan en un panel. El resto debe adivinar quién es quién.
- Decorar la oficina de forma lúdica. Muchas empresas usan globos de colores, por ejemplo.

Estas estrategias son solo algunos ejemplos de lo que hacen las empresas para traer más diversión y generar estados emocionales agradables. Pero la estrategia más importante es la conducta del jefe. Cuando el jefe tiene sentido del humor, sabe reírse de sí mismo, fomenta y reconoce como positivo el humor, en la oficina se genera un estado emocional que favorece a todos.

Pero si nuestro jefe no ayuda, siempre nosotros podemos traer diversión a nuestro trabajo. Como, por ejemplo, el caso de una persona que trabajaba en la línea de producción de una fábrica de papas fritas. Su función era remover aquellas papas que no tenían la forma estandarizada. Este trabajo parece muy repetitivo y aburrido. Pero esta persona, para divertirse, creó el juego de encontrar papas fritas con formas de personajes famosos de cine y televisión y coleccionarlas. Por ejemplo, tenía la papa Marilyn Monroe, entre otras.

---

172 En Hemsath, 2001.
173 Morreall, 1997.

CAPÍTULO 8

Desmotivadores

Motivación

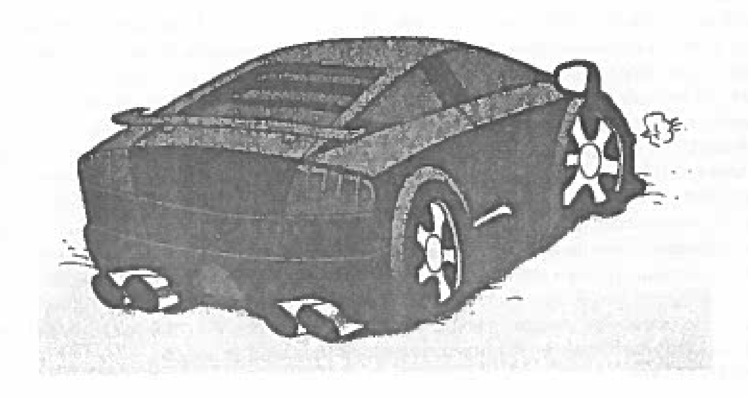
- Motivadores intrínsecos vs. extrínsecos
- Funcionamiento autónomo vs. controlado
- Motivadores intrínsecos
- Motivadores extrínsecos
- Autoeficacia y metas
- Estados emocionales
- Desmotivadores
- Aplicando lo aprendido

Once factores que generan insatisfacción si el trabajo no los provee

«La prevención de la insatisfacción es tan importante como la estimulación de la motivación».

FREDERICK HERZBERG

Ilustración 80



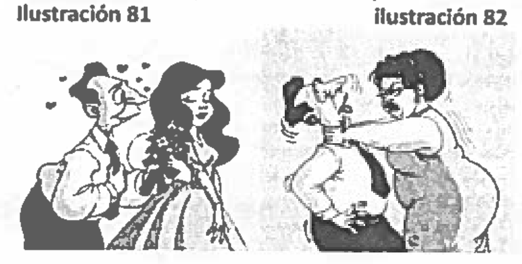
Regresando a la analogía del automóvil, podemos tener las mejores baterías de motivación intrínseca o tener el tanque lleno de gasolina extrínseca, pero si las llantas no están infladas, el auto no se mueve. Hay una serie de elementos en el trabajo que, si existen, perforan las llantas y quitan el aire de la satisfacción. Pero si estos elementos no se dan en la empresa, las llantas estarán con aire, pero tampoco lo harán avanzar, es decir, no brindan motivación.

Frederick Herzberg[174] (1966) propuso la teoría de los factores higiénicos en la organización. El ambiente físico es uno de ellos. Si me dan una oficina más grande con mesa de reuniones, es probable que el día que me la den, me sienta contento. Pero al poco tiempo me adapto a ella y no me genera ningún tipo de motivación. Pero si tengo una oficina pequeña con ruido, que no se adapta a lo que mi trabajo necesita, es muy probable que me sienta insatisfecho.

Según Herzberg[175], la motivación y la insatisfacción son dos variables diferentes. Yo puedo estar motivado pero a la vez insatisfecho por factores del ambiente en mi trabajo. Los factores higiénicos son factores que, si se dan, logran que las personas estén satisfechas, pero no motivadas. Pero si estos factores no están, la insatisfacción es garantizada. Otros autores llaman desmotivadores a los factores higiénicos. En este capítulo usaremos como sinónimos de los factores desmotivadores a los que generan insatisfacción o factores higiénicos.

En mi opinión, la esencia de los factores higiénicos está relacionada con las expectativas. Por ejemplo, como muestra la ilustración 81, una persona que recién se casa tiene muchas expectativas. Espera que su pareja lo trate bien, que su pareja se cuide para tener buena presencia, entre otras expectativas. Pero algunas personas que entran con expectativas grandes tienen mala suerte y les puede ocurrir lo que muestra la ilustración 82.

Ilustración 81 **Ilustración 82**



Si la pareja se hubiera mantenido de acuerdo con las expectativas, habría habido satisfacción, pero no motivación. En cambio, como ocurrió lo que presenta la ilustración 82, el esposo está muy insatisfecho.

Algo similar ocurre en la empresa. Por ejemplo, esto sucedería si un gerente de re-

---

174 La teoría de Herzberg (1966) causó controversia en su momento. La separación de factores solamente ligados a la satisfacción y a la insatisfacción ha sido criticada, en parte porque la manera de evaluar esta separación está restringida a una téc¬nica específica y porque la propuesta de Herzberg no permite evaluar los factores individuales (por ejemplo, la personalidad) de personas que pueden responder di-ferente a los factores motivacionales o de higiene (King, 1970; Hackman y Old- ham, 1976; Latham, 2007). La teoría de Herzberg ha sido muy popular. Uno de sus artículos publicados en el Harvard Business Review (Herzberg, 1968) ha sido uno de los más solicitados a la revista (Latham, 2007). Sin embargo, a pesar de que los factores motivadores y de higiene aún son considerados importantes, la separación entre satisfacción e insatisfacción de estos aspectos en escalas separadas actualmente no se toma en cuenta. Se ha comprobado que los mismos factores pueden causar satisfacción o insatisfacción, y que es la interpretación que los trabajadores hacen a estos eventos lo que sería importante de considerar (Locke, 1976). Una contribu¬ción importante de esta teoría es que puso énfasis a la idea de que la motivación del colaborador está asociada a factores asociados al trabajo en sí y no en los factores llamados de higiene.

175 Herzberg, 1966, 1968

cursos humanos, para convencer a un prospecto de que elija trabajar en su empresa, le sobrevende la compañía diciendo que es espectacular, le menciona que en la empresa se valora mucho el liderazgo, que hay una cultura de orientación a las personas y que su jefe en particular es uno de los mejores evaluados. Adicional mente, le dicen que son una empresa Great Place to Work, que el clima es excelente y que la gente trabaja en equipo. Cuando un futuro empleado recibe este discurso, eleva sus expectativas tal como muestra la ilustración 83.



Ilustración 83.



Pero cuando llega a la empresa y las cosas no san tan «color de rosa» como se las vendieron (ver las ilustraciones 84 y 85), el empleado está sumamente insatisfecho.

Ilustración 84



Ilustración 85

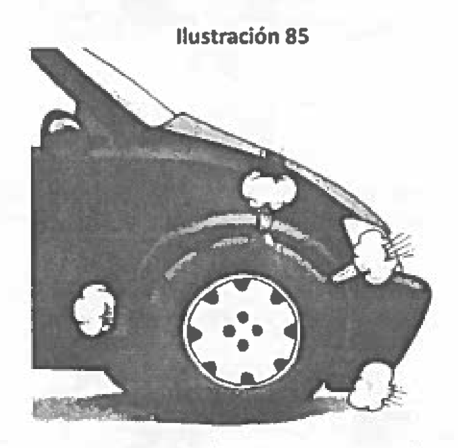


Similarmente, cuando trabajamos en una empresa, tenemos expectativas de que se cumplan una serie de condiciones en nuestro entomo de trabajo. A continuación, se señalan las once expectativas que resultan importantes[176]:

176 Buckingham y Coffman, 1999; Crabtree, 2011; Harter, Schmidt, Killham y Asplund, 2006; entre otros (ver las siguientes secciones del capítulo).

1. Que exista información y retroalimentación suficiente.
2. Que se tengan los recursos, equipos y sistemas para hacer un trabajo de calidad.
3. Que se tengan salarios adecuados.
4. Que las reuniones sean productivas.
5. Que el trabajo esté bien diseñado.
6. Que no existan demasiadas o muy pocas reglas y normas.
7. Que existan buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
8. Que exista seguridad de que el trabajo no se va a perder.
9. Que exista claridad de roles.
10. Que exista una buena gerencia o jefatura donde haya justicia, equidad, confianza y tolerancia al error.
11. Que no exista politiquería.

Ilustración 85



Toda persona que ingresa a un trabajo tiene la expectativa de que estos factores se den. No es mucho pedir tener un jefe justo o un lugar adecuado para trabajar, o que las reuniones sean productivas. Si estos doce factores no se dan, se «pincha» la llanta y el auto no avanza. Por ejemplo, yo puedo estar motivado en mi trabajo porque trabajo en un reto a la altura de mis talentos y estoy en la franja de flujo óptimo. Pero si mi jefe me trata con injusticia, estaré insatisfecho por su trato. En cambio, si me cambian de jefe y el nuevo me trata con justicia, pero me da un trabajo que es una tarea o actividad que me aburre, que no encaja con mis talentos, podré estar satisfecho con el trato de mi jefe, pero estaré desmotivado en mi trabajo. Lo ideal es eliminar todos aquellos elementos que generan insatisfacción y trabajar los elementos que generan motivación.

Profundizando en los factores que causan insatisfacción en el trabajo

1. Ausencia de Información y retroalimentación

El error más común de los jefes es pensar que le han dan dado suficiente retroalimentación a su personal.

Actividad

- **Conteste cuál es su posición frente a las siguientes ocho afirmaciones. Marque en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), siendo:**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

1.	No cuento con información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan mi trabajo.	1	2	3	4	5
2.	No recibo retroalimentación en forma constante.	1	2	3	4	5
3.	No tengo un claro conocimiento de lo que mi jefe piensa sobre mi desempeño.	1	2	3	4	5
4.	No tengo un claro conocimiento de las metas concretas y conductas específicas que se usarán para evaluarme.	1	2	3	4	5
5.	Mi jefe no tiene una política de puertas abiertas y no me siento cómodo haciéndole preguntas relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
6.	No conozco claramente cuáles son mis funciones y actividades y qué nivel de decisión tengo en cada una, qué decido solo y qué tengo que consultar.	1	2	3	4	5
7.	No entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión de la empresa y cómo mi puesto encaja con el resto de áreas de la organización.	1	2	3	4	5
8.	Me entero de lo que pasa en la empresa en los pasadizos, no hay buena comunicación.	1	2	3	4	5

- Ahora, fíjese en cuántos ha marcado usted 4 o 5 ___________.
- Luego, calcule usted su porcentaje de respuestas 4 o 5.
    - ¿Cuántos 4 o 5 tiene usted marcados? ___________
    - ¿Cuál es su porcentaje en esta escala?
        - Por cada 4 o 5 que marcó, considere 12,5 por ciento.
        - Marqué 4 o 5 en ___________ ítems (poner número de ítems en el que marcó 4 o 5).
    - Luego sume cuánto tiene ___________ (cantidad de ítems en los que marcó 4 o 5 multiplicado por 12,5).
- Por ejemplo: Si usted marcó 4 en la afirmación 2 y 5 en la afirmación 6, usted tendría 25 por ciento (2 x 12,5).
- Esto le indicará el porcentaje de insatisfacción que tiene en este tema.

En una investigación que realizamos en un grupo económico del Perú a trescientos ejecutivos en puestos gerenciales, las preguntas que salieron más votadas con un puntaje de 4 o 5 fueron[177]:

1.	No cuento con información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan mi trabajo.	51,2 por ciento
2.	No recibo retroalimentación en forma cons tante.	49,1 por ciento
3.	No tengo un claro conocimiento de lo que mi jefe piensa sobre mi desempeño.	31,7 por ciento

177 Fischman y Matos, 2012

En lo que respecta al punto 1, algunas empresas que han logrado eliminar este desmotivador tienen un sistema de comunicación en cascada de subida y bajada. Cuando el comité de gerencia se reúne, acuerda en el acta qué decisiones o información se deben «bajar» (comunicar) al siguiente nivel. Luego, cuando el siguiente nivel se reúne en su propio comité, hace lo mismo, hasta que se llega a las jerarquías más bajas. Pero el sistema contempla información de subida también. Cuando se reúne el comité de las jerarquías más bajas, acuerda subir sus preocupaciones, inquietudes o información hacia arriba. De esta forma, en cascada, llega hasta el comité de gerencia. Esta es una excelente práctica de comunicación.

En lo que respecta al punto 2 y 3, como menciona la cita del capítulo, los gerentes y jefes piensan que dan retroalimentación, pero los subordinados sienten que no es suficiente. En este caso, 49,1 por ciento de los trescientos ejecutivos siente que no recibe retroalimentación suficiente.

En otro estudio que hizo la empresa Gallup[178], cuando le preguntaron a los empleados en qué invertía más tiempo su jefe discutiendo su desempeño, las respuestas fueron:

- En mis fortalezas: 25 por ciento
- En mis debilidades: 35 por ciento
- Nunca me da retroalimentación: 40 por ciento

Esta última cifra de 40 por ciento («Nunca me da retroalimentación») es cercana al 49 por ciento que encontramos nosotros en el estudio de trescientos ejecutivos en puestos gerenciales[179].

Su personal espera que le dé retroalimentación; si no lo hace, estará generando un factor que lo tendrá insatisfecho. Es importante que tenga una reunión con las personas que reportan a usted por lo menos una vez cada trimestre, y si pudiera ser una vez al mes, estaría mejor. En su primera reunión, muéstrele el cuestionario del inicio del capítulo, para que él mismo se evalúe, y tengan una conversación al respecto. La idea es que constantemente les dé retroalimentación.

Diversas investigaciones han dado cuenta de los beneficios de la retroalimentación sobre el rendimiento de los empleados. Por ejemplo, Kim y Clay-Hammer180, en un estudio experimental, encontraron en una muestra de doscientos veinte trabajadores de diversas industrias que la retroalimentación tenía un impacto positivo en el rendimiento, y que si la retroalimentación estaba asociada al establecimiento de metas, los resultados eran mejores. Estos resultados han sido confirmados en diversas investigaciones, y en un extenso metaanálisis de Kluger y DeNisi[180], reportaron que, en general, la retroalimentación estaba asociada al aumento del rendimiento.

Los mismos investigadores encontraron, sin embargo, que la retroalimentación podía tener efectos negativos. Por ejemplo, si la retroalimentación se centra en la persona y no en la tarea, o si la retroalimentación no conlleva a propuestas de cómo mejorar el rendimiento. O si en la retroalimentación se comenta acerca del trabajo de otros. Los investigadores recomiendan tomar en cuenta los siguientes puntos al dar una retroalimentación:

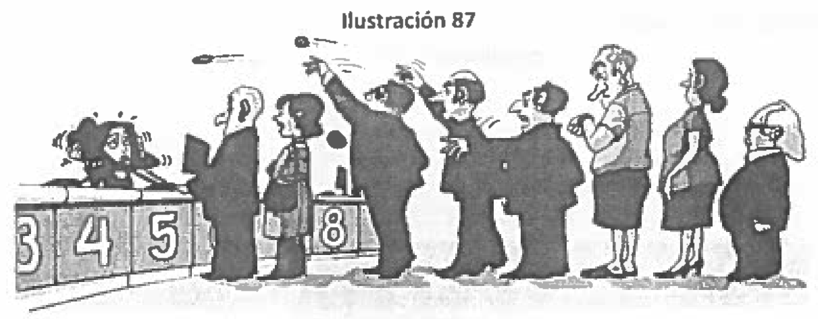
a. Que sea presentada de manera que no hiera el ego de la persona
b. Incluir información de cómo mejorar el rendimiento
c. Incluir un plan de metas d urante la retroalimentación
d. Maximizar información acerca de cómo mejorar el rendimiento y minimizar información acerca del rendimiento de los otros.

2. Ausencia de recursos, equipos, sistemas adecuados para hacer un trabajo de calidad

---

178 Wagner y Harter (Gallup, 2006)
179 Fischman y Matos, 2012.
180 Kluguer y DeNisi

Ilustración 87

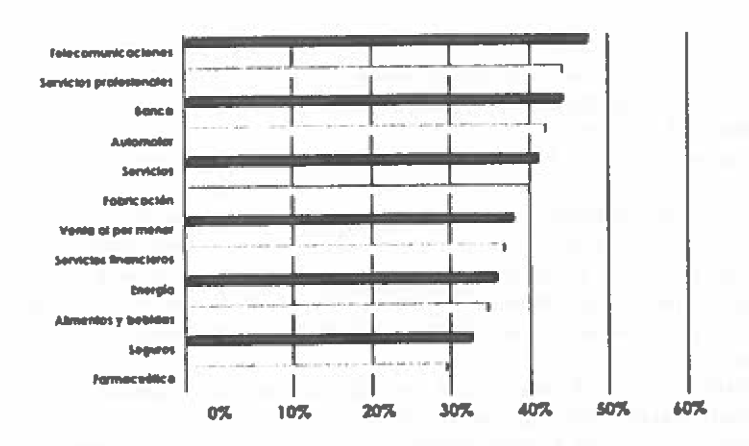


¿Cómo cree que se siente la persona que atiende en ventanilla en la ilustración 87 en este momento? Totalmente frustrada e insatisfecha: hay una cola larga, clientes molestos y la mujer siente que está haciendo un trabajo de mala calidad por falta de recursos en la empresa. Hay ocho ventanillas y la empresa solo pone a una persona.

La ilustración 88 muestra una encuesta realizada por Hay Group [181] que indica la insatisfacción con el tema de recursos en diferentes industrias. En promedio, un 40 por ciento de empleados se siente insatisfecho porque la empresa no le da los recursos para un trabajo de calidad.

Ilustración 88

Entre el 38 y 48% de personas encuestadas sienten que no tienen los recursos para hacer un trabajo de calidad



Cuando uno es jefe, a veces no puede conseguir los recursos que quiere para su área, porque estos dependen de la gerencia general, del presupuesto o de otros. Pero tener una conversación con nuestros colaboradores al respecto y contarles que estamos luchando por ellos ayuda a bajar este factor que genera insatisfacción.

El no tener los materiales, el equipo o los sistemas para hacer un buen trabajo de calidad puede resultar muy frustrante. Este es uno de los aspectos investigados por la organización Gallup. Ellos plantean que no contar con las herramientas necesarias es un factor importante, porque impide al empleado contribuir al máximo con su potencial, evitando que entre a su zona óptima de flujo.

3. Salarios inadecuados

No importa cuánto se gane, siempre habrá un porcentaje de personas que pensará

181 Royal y Agnew, 2011

que está mal remunerado.

Ilustración 89



En la encuesta del Perú de Great Place to Work (GPTW) de 2012, los resultados fueron los siguientes: en promedio, un 49 por ciento sentía que no se le paga justamente. Sin embargo, cuando se hace esta pregunta a las empresas que estuvieron en el ranking de las treinta y cinco mejores, solo el 26 por ciento se siente mal pagado. Cuando se junta a las treinta y cinco empresas con peor clima, el 60 por ciento siente que está mal pagado.

Cuando el clima laboral es bueno, la percepción del sueldo es mejor. Cuando el clima es malo, las personas ven más de cerca sus sueldos y se preguntan: ¿vale la pena? En la encuesta de GPTW se miden elementos de motivación y elementos de satisfacción. A mejor manejo de la motivación en una empresa, mejor es la percepción del sueldo.

En el estudio con los trescientos ejecutivos de un grupo peruano, el 59 por ciento sentía que estaba mal pagado[182].

Es crucial mantener a la empresa competitiva en sueldos, porque ejecutivos claves y comprometidos pueden renunciar por la insatisfacción del salario.

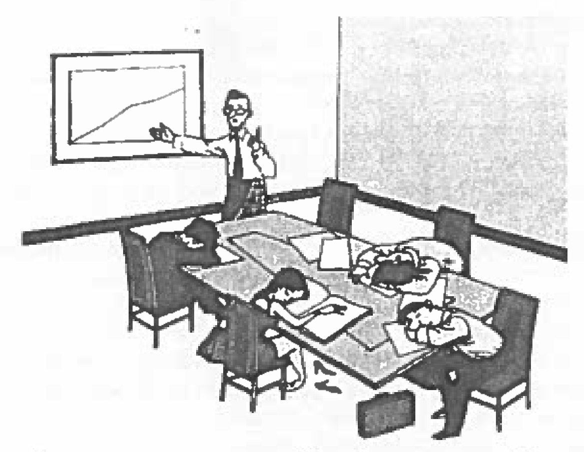
La relación entre el pago y el trabajo es particular. En un metaanálisis acerca de la relación entre el dinero y la satisfacción en el trabajo, Judge y colaboradores (2010) encontraron que la relación entre el salario y la satisfacción era débil, es decir, que el nivel de pago en las empresas estaba ligado marginalmente a la satisfacción en el trabajo. Gallup, por su parte, reportó que no existen diferencias en el compromiso en el trabajo en relación con el pago[183].

Sin embargo, un sueldo bajo puede traer problemas a las organizaciones. Diversas investigaciones han propuesto que un sueldo bajo puede traer como consecuencia la falta de satisfacción en el trabajo y, como consecuencia, la renuncia de los trabajadores.

4. Reuniones poco productivas

Ilustración 90

182 Fischman y Matos, 2012.
183 Blacksmith y Harter, 2011.



En mi experiencia como consultor, las quejas típicas de las reuniones son:

- No tienen agenda.
- Las reuniones son interminables.
- Nunca se cumplen los acuerdos.

Cuando les pregunto por qué no las mejoran, me responden que el responsable es el jefe y nadie se atreve a decirle nada. Mi consejo es nombrar a un facilitador de la reunión que no sea el jefe y que él sea el responsable de facilitar la reunión. De esta forma, todos pueden darle retroalimentación. El facilitador propone el acta con el jefe, maneja los tiempos y apunta los acuerdos.

En nuestra investigación con los trescientos ejecutivos[184], el 44 por ciento sentía que asistía a reuniones improductivas. No hay nada más frustrante que sentir que uno pierde el tiempo en un espacio al que no le ve utilidad en absoluto[185]. En el 53 por ciento de las reuniones, los participantes sienten que se trata de una pérdida de tiempo[186].

Diversos estudios plantean que las reuniones en el trabajo ocupan una buena parte del tiempo de empleados y gerentes, y que, muchas veces, son consideradas como poco satisfactorias[187]. Los investigadores Mackenzie y Nickerson[188] reportaron que entre los factores que son considerados una pérdida de tiempo en las empresas están las reuniones. Kirkpatrick[189] planteó en su libro que los supervisores y gerentes declaran que las reuniones son una pérdida de tiempo y que las reuniones son improductivas entre el 10 por ciento y 50 por ciento del tiempo de la reunión, dependiendo del tipo de reunión.

5. Trabajo mal diseñado

Actividad

Responda a las siguientes preguntas calificando de 1 a 5, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

1. Me siento totalmente recargado en mi trabajo. Siento que tengo demasiada carga y responsabilidades en mi puesto. ________

2. Mi trabajo no está bien diseñado. Hago actividades que no aportan valor y que podría dejar de hacer. ________

Hay personas que cargan demasiadas funciones y responsabilidades y se sienten recargadas. Estas personas no logran un balance entre trabajo y familia, que termina siendo un

184 Fischman y Matos, 2012
185 Fischman y Matos, 2012
186 Nelson, 1997.
187 Romano y Nunamaker, 2001
188 Mackenzie y Nickerson, 2009.
189 Kirkpatrick, 2006.

elemento que afecta la satisfacción laboral.

Un amigo mío que era gerente de finanzas de una gran empresa, con operaciones en Latinoamérica, estaba inicialmente muy motivado. Sentía que le daban autonomía, que estaba con un reto a la altura de sus talentos y que se encontraba aprendiendo mucho. Pero luego de tres meses en la corporación, le dijeron que en esa empresa se trabajaba de lunes a sábado, y le exigían que fuera los sábados a trabajar. Renunció a su puesto —con tremendo sueldo— porque el desbalance entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo dedicado a la familia lo afectaba.

Por otro lado, hay trabajos que están mal diseñados. Por ejemplo, trabajos que piden a las personas hacer reportes que después nadie lee y que terminan en la basura.

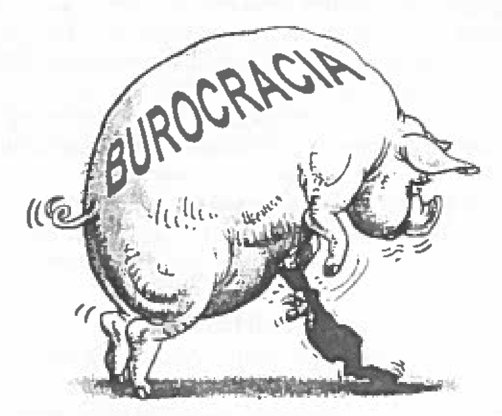
Recientemente, Ahmed y colaboradores[190](2014) realizaron una investigación con una muestra de cien trabajadores del sector bancario. Encontraron que el diseño de cada puesto de trabajo en una empresa puede darle a esta una ventaja competitiva. Así, el diseño del trabajo por parte de las organizaciones cumpliría un rol importante en el aumento de la productividad diseñando estratégicamente trabajos que vayan de acuerdo con los intereses, las habilidades y la pasión de los trabajadores.

Una estrategia simple para encontrar trabajos mal diseñados o excesiva burocracia es preguntarles a los mismos empleados.

Un ejemplo de esta estrategia ocurrió cuando el presidente de Pizza Hut pidió a sus empleados sugerencias de cómo eliminar papeleos innecesarios y trabajos rutinarios que no aportaban valor. Con las sugerencias, se tomaron medidas que hicieron que la empresa simplificara normas, y eliminara trabajos innecesarios y burocracia que mermaban la motivación[191].

6. Que existan demasiadas o muy pocas normas y reglas

Ilustración 91



A medida en que las empresas crecen, van normalizando sus procesos, estableciendo normas y políticas. El problema se da cuando la empresa es demasiado joven y no tiene suficientes normas que permitan estandarizar la calidad, o cuando tiene demasiadas políticas y normas que hacen que la empresa sea lenta. O cuando los normas ya no tienen sentido y se siguen aplicando. El exceso de normas, o, en otro extremo, la ausencia de ellas, pueden generar mucha insatisfacción e impotencia.

Tener muchas reglas o tener muy pocas resulta ser un error. Las reglas son creadas para dar estructura, para tener una organización y un funcionamiento específico. Sin embargo, tener muchas reglas puede afectar negativamente la motivación de los empleados, ya

190 Ahmed y colaboradores, 2014
191 Nelson, 1997.

que las personas pueden sentir que no se les permite llevar a cabo sus tareas con libertad o creativamente. El temor a romper las reglas estará siempre presente y los hará sentirse controlados. Al haber muchas reglas, también puede generarse un clima de desconfianza, ya que el trabajador puede sentir que la empresa desconfía de su criterio u honestidad para llevar a cabo sus tareas.

Es mejor mantener pocas reglas efectivas, que sean conocidas por todos, pero que les den un grado de libertad a las personas para ejercer su criterio.

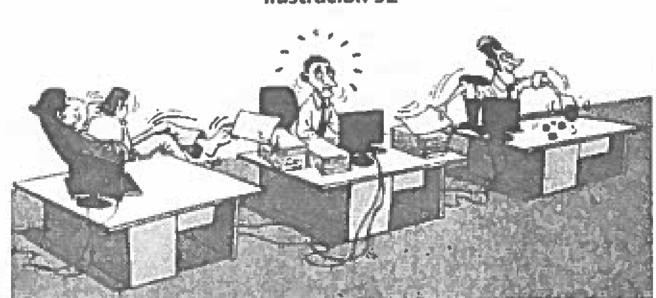
Finalmente, siempre es importante recibir retroalimentación sobre las reglas creadas en la empresa por parte de los trabajadores, para poder hacer los ajustes necesarios.

Hace algunos años, Continental Airlines organizó una ceremonia en la que quemó su voluminoso manual de procedimientos y normas delante de los empleados de la compañía, y lo reemplazó por uno de pocas hojas. El documento se titulaba «Las guías para trabajar juntos». Lo que hizo Continental Airlines fue reemplazar cientos de reglas y normas por unas cuantas que daban espacio al criterio de las personas de la compañía[192].

7. Que no existan buenas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo. Que las personas no hagan un trabajo de calidad

Cuando uno siente que es el único que trabaja o se toma en serio sus labores, genera mucha insatisfacción, como muestra la ilustración 92.

Ilustración 92

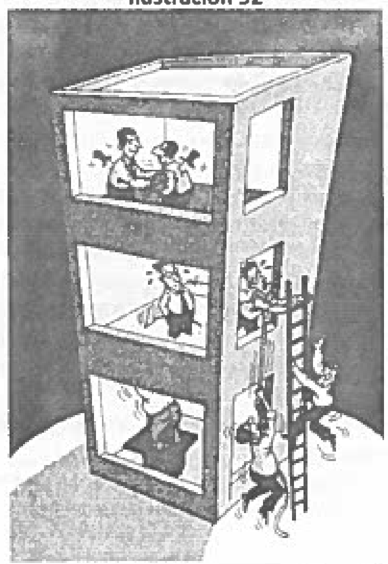


Adicionalmente, se genera insatisfacción sí en la empresa se vive un ambiente muy competitivo o de malas relaciones interpersonales y de hipocresía, como muestran las ilustraciones 93 y 94.

Ilustración 92

192 Nelson, 1997.

Ilustración 92



Jehn y Mannix194 realizaron un estudio en el que investigaron si el rendimiento de los trabajadores estaba asociado a ciertos tipos de conflictos. En una muestra de 153 empleados encontraron que mientras mayores eran los conflictos interpersonales, menores eran la cohesión del grupo, la confianza y el respeto. Más adelante, los autores separaron la muestra en grupos de alto y bajo rendimiento en el trabajo, y encontraron que aquellos con alto rendimiento tenían menos conflictos interpersonales, en comparación con aquellos que presentaban bajo rendimiento en el trabajo.

8. Que exista inseguridad sobre la estabilidad laboral

Normalmente, las personas se sienten seguras en su trabajo; sin embargo, cuando la empresa experimenta un cambio que implica reducir personal, es humano que la gente se sienta insegura. Cuando una persona siente inseguridad y miedo, esto impide que pueda generarse cualquier tipo de motivación. Cuando uno siente miedo, toda su mente está concentrada en cómo salvarse o eliminar la amenaza.

Un buen consejo para las empresas es que si van a hacer cambios que impliquen despidos de personal, háganlos en un periodo definido. Una vez terminado el periodo, es importante que comuniquen a las personas que no habrá más cambios, para que puedan salir de su estado de alerta y empezar a motivarse nuevamente.

Otro factor que genera inseguridad ocurre cuando el empleado siente que su jefe no está contento. Si usted no está contento con algún subordinado, es importante que sepa que es posible que su subordinado lo sospeche. Es a través de sus señales no verbales que las personas a su cargo pueden captar que existe algún peligro para ellos. Lo mejor es dar retroalimentación clara y definir los pasos a seguir con la persona para darle una oportunidad. Si no le da la oportunidad, el ciclo vicioso del miedo hará que esta persona se desempeñe peor. Si luego de esa oportunidad no cumple lo que espera, puede planificar la salida, de tal modo que al colaborador le resulte coherente su desvinculación de la compañía.

La creencia de que se puede perder el trabajo es un gran desmotivador. La inseguridad en el trabajo está relacionada con diversas consecuencias negativas, como menor satisfacción y menor compromiso con la organización, mayores intenciones de renunciar, reducción de la confianza en la empresa, ausentismo, aumento de accidentes, disminución

del rendimiento, rotación en puestos de trabajo, entre otras[193].

Cuando sentimos la posibilidad de perder nuestro trabajo, nuestro cerebro capta la amenaza y nos regresa a la época de las cavernas, cuando nos veíamos enfrentados a pelear o escapar de un tigre. Si sentimos amenazada nuestra supervivencia, es imposible estar motivado. Lo que sí vamos a hacer es concentrar todos nuestros esfuerzos para eliminar la amenaza.

9. Poca claridad en la distinción de roles

Si una persona no tiene claro quién es su jefe, o no tiene claramente definidas sus funciones en las zonas grises con otras áreas, se generan conflictos que producen insatisfacción.

He sido testigo en varias empresas, que tienen años de formadas, de las quejas de sus gerentes y ejecutivos con respecto a que no está definido a qué gerencia pertenecen ciertas decisiones. En general, la gerencia asume que las cosas están muy definidas y claras, pero la verdad es que generalmente no es así.

El problema de claridad de roles ocurre con frecuencia en empresas familiares, en las que el dueño ha contratado a un gerente general para que maneje la empresa, pero él sigue presente en la empresa. Los dueños creen que no interfieren, pero basta con una mirada, un comentario o una expresión no verbal para que los empleados sientan que el dueño les está dando órdenes.

La claridad en los roles es importante para el buen desempeño en la empresa. El rol de un trabajador en la empresa está definido como un conjunto de demandas y expectativas asociadas al puesto que la persona ocupa en la empresa[194] Cuando el trabajador se ve expuesto a la falta de claridad del rol, o ambigüedad del rol, puede sentirse inseguro, ya que no sabe qué se espera de él y, por lo tanto, no sabe con certeza cuál es su función en la empresa. Este estado de incertidumbre puede crear estrés, ansiedad y otras manifestaciones negativas[195].

Mi consejo es reunir a cada comité de gestión, desde el comité de gerencia hacia abajo, y aclarar expectativas explícitamente. Cada persona debe plantear sus zonas grises y, con la ayuda del gerente, definir quién tiene qué función, actividad o toma de decisiones.

10. Que no exista una buena gerencia o jefatura donde haya justicia, equidad, confianza y tolerancia al error

La ausencia de una buena gerencia o jefatura es una de las principales causas de la desmotivación. Por el contrario, un jefe que facilita la justicia, equidad, confianza y tolerancia al error genera satisfacción en sus empleados. En el siguiente subcapítulo —titulado «El jefe: el factor más importante en la satisfacción de los empleados»— se profundizará en el poder que tienen los jefes en sus manos para permitir que sus colaboradores estén satisfechos y no desmotivados.

11. Politiquería

Cuando la política en las organizaciones —que consiste en los esfuerzos de influenciar e incrementar el poder con el propósito de lograr objetivos— busca intereses personales en vez de los de la empresa y procede sin ética, genera una profunda insatisfacción en los trabajadores.

Sobre esto se profundizará en el subcapítulo titulado «Politiquería: un factor que genera insatisfacción y depende de la cultura de la empresa».

---

193 Sverke, Hellgren y Näswall, 2002; Chirumbolo y Areni, 2005.

194 Mansilla, 2011.

195 melía y colaboradores, 1987.

El jefe: el factor más importante en la satisfacción de los empleados

«Hay una enorme cantidad de gerentes que están "jubilados" mientras trabajan».
PETER DRUCKER

«Lograr lo imposible solo significa que tu jefe lo agregará a tus tareas regulares».
DOUG LARSON

Actividad

Haga una pausa en la lectura y reflexione sobre el peor jefe que ha tenido en la vida. Si es un estudiante, puede pensar en el peor profesor que ha tenido. ¿Qué conductas hacían que genere tanta insatisfacción?

Es muy probable que en este capítulo encuentre varias conductas que tenía su peor jefe. Tener un mal jefe no solo le puede generar insatisfacción y desmotivación, lo puede hasta matar. En un estudio con tres mil personas que tuvieron un mal jefe durante cuatro años seguidos, existió un 39 por ciento más probabilidades de sufrir un infarto[196]

En otro estudio, se encontró que el 50 por ciento de la motivación de un empleado en el trabajo se deriva de la relación del empleado con su jefe[197]. Por otro lado, el Instituto Saratoga investigó las causas de salida de veinte mil personas que habían renunciado a sus trabajos y encontró que la principal causa de renuncia era por malos jefes.

Existen decenas de características del jefe que causan insatisfacción; por ejemplo, que sea un líder ausente, que sea desordenado, que no haga seguimiento, que sea perfeccionista, que maltrate, entre muchas otras. Pero en este capítulo queremos concentrarnos en causas que normalmente los jefes no toman muy en cuenta y que generan mucha insatisfacción.

1. Tener favoritos

Ilustración 95



La persona sonriente que aparece en la ilustración 95 no es un jefe, es el favorito del jefe. Como se puede ver en la ilustración, el trabajador favorito cuenta con una computadora moderna, un gran escritorio y amplio espacio. En cambio, los demás trabajadores comparten un espacio pequeño e incómodo y, en vez de computadoras, tienen máquinas

196 Rath y Harter, 2010.
197 Kaye y Jordan-Evans, 2010.

de escribir. Esta es una caricatura que exagera la realidad, pero la verdad es que muchas personas sienten que su jefe tiene favoritos y eso les genera insatisfacción.

En la investigación a los trescientos gerentes que mencionamos anteriormente, el 75 por ciento opinó que su jefe tenía favoritos[198].

Si yo le preguntara en estos momentos a usted si en la oficina tiene más afinidad con alguna de las personas con las que trabaja, estoy seguro de que su respuesta sería que sí. Tenemos más afinidad normalmente con personas que son más parecidas a nosotros, es humano. El problema es cuando la afinidad se convierte en favoritismo.

Cuando una persona es más afín a nosotros, tendemos a conversar más con ella, a tener una relación de amistad más cercana, a escucharla más y a divertirnos más cuando estamos con ella. El problema es que cuando el resto de nuestro equipo ve esto, puede asumir que en realidad es nuestra favorita.

Como jefes, es importante cuidarnos de que las personas no vean que tengamos favoritos. Es primordial estar más conscientes para mantener una conducta de imparcialidad.

A continuación, menciono la mayoría de causas que generan la sensación de favoritismo en la empresa[199]:

- Mayor atención e importancia a la persona.
- Mejor evaluación de desempeño.
- Más reconocimientos.
- Más recursos, más presupuesto, mejores equipos.
- Más oportunidades de crecimiento.
- Mejores oportunidades para ascensos.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Mejores sueldos y bonos.
- Trabajo más interesante.
- Menor exigencia de parte del jefe.
- Excepciones a las reglas.
- Horarios más flexibles.
- Mayor tolerancia al error.
- Acceso a más información.
- Más amistad con el jefe.

La ventaja de tener favoritos es que el favorito se motiva, se siente especial, como muestra la ilustración 96.

Ilustración 96



La desventaja es que el favorito genera mucha insatisfacción en el resto del equipo y crea un clima de inequidad, como muestra la ilustración 97.

198 Fischman y Matos, 2012.
199 Khatri y Tsang, 2003.

Ilustración 96



Como dice Gary Yukl, «el líder no tiene que tratar a todos los subordinados de la misma forma, pero cada persona debe percibir que es importante y un miembro respetado del equipo, en lugar de un ciudadano de segunda clase»[200].

2. Incumplir promesas

Antes de hacer una promesa como jefes, es importantísimo reflexionar mucho sobre ella. Una vez que la promesa sale de nuestra boca, genera altas expectativas en nuestra gente y, si no se cumple, no solo las personas se sienten totalmente insatisfechas, sino que, además, se sienten traicionadas y perciben al jefe como poco íntegro. Una promesa es como una bala: una vez que la disparas ya no la puedes regresar al arma. Piense antes de disparar.

Las promesas más incumplidas son[201]:

- Si trabajas duro, te subiremos el sueldo.
- Si te desempeñas bien, recibirás un ascenso.
- Si te esfuerzas en este trabajo aburrido, recibirás un trabajo más interesante.
- En esta empresa te vamos a entrenar para que crezcas profesionalmente.
- Esta oficina es temporal. Ya pronto te cambiaremos a una mejor.
- Yo arreglo el conflicto, no se preocupen.
- La cantidad de trabajo se reducirá pronto.
- Te daré todos los recursos necesarios para hacer tu trabajo.
- Este trabajo adicional que estás haciendo es temporal.
- Personalmente estaré a tu lado para apoyarte.
- En esta oficina no hay favoritos.
- Tendré una política de puertas abiertas.

Algunos jefes hacen promesas como una forma de salir de la insatisfacción del momento. Por ejemplo, cuando un subordinado viene a pedirle que le aumenten el sueldo y el jefe le dice que si trabaja duro se lo aumentarán, el jefe tiene buena voluntad, pero el aumento de sueldo no solo depende de él. Hay que tener cuidado de prometer cosas que no dependen de nosotros.

Ilustración 98





200 Yuki 2012.
201 Tekleab, Takeichi y Taylor

Las promesas que vamos cumpliendo van generando los ladrillos y el cemento de nuestro muro de confianza con nuestra gente. Construir confianza toma años, y se construye ladrillo a ladrillo o promesa a promesa cumplida. Pero cuando incumplimos una sola promesa, el muro se viene abajo y se destruye la confianza.

Ilustración 99



Sugerencias de cómo hacer promesas[202]

1. Reflexionar antes de hacer la promesa. Recuerde que cuando usted hace la promesa, el empleado la da por hecho. Cuando no la cumple, le genera una sensación de pérdida que produce insatisfacción.
2. Pregúntese si es indispensable hacer una promesa:
   - ¿Cuál es mi intención al hacerla? Hacer sentir bien a la gente en el corto plazo y evitar conflictos.
   - ¿Necesito hacerla?
   - ¿Es realista, la puedo cumplir?
3. Sea específico. Asigne una fecha de cuándo irá a cumplir la promesa, porque las personas siempre esperan más rapidez.
4. Explique las posibles contingencias que no dependen de usted. Por ejemplo: «Todo está programado para que el aumento se concrete dentro de tres meses, pero, ojo, no depende de mí, sino de la decisión del comité de gerencia y de cómo le vaya a la empresa».
5. Si ve que no podrá cumplir, diga la verdad a tiempo. No espere que se cumpla el plazo prometido para recién disculparse.

A continuación, sugerimos un cuestionario para que califique a su jefe en los elementos que generan insatisfacción. Están incluidos la existencia de favoritos y el incumplimiento de las promesas.

Actividad

Conteste el siguiente cuestionario de doce ítems. Se presenta una serie de afirmaciones y queremos saber si esto le pasa a usted. Marque en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) siendo:

202 Bloom (recuperado el 8 de mayo de 2014).

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

1.	Mi jefe no maneja bien sus tiempos.	1	2	3	4	5
2.	Mi jefe se forma juicios apresurados sobre las personas y situaciones.	1	2	3	4	5
3.	Mi jefe no acepta críticas ni errores de forma adecuada.	1	2	3	4	5
4.	No estoy satisfecho con la competencia de los altos ejecutivos de la empresa.	1	2	3	4	5
5.	Mi jefe tiene problemas planificando y haciendo seguimiento.	1	2	3	4	5
6.	Mi jefe no cumple sus promesas.	1	2	3	4	5
7.	Mi jefe no nos da a todos igualdad de oportunidades.	1	2	3	4	5
8.	Mi jefe no está abierto a escuchar otros puntos de vista diferentes de los suyos.	1	2	3	4	5
9.	Mi jefe no me trata con respeto y cordialidad.	1	2	3	4	5
10.	Cuando las cosas no salen bien, mi jefe «explota».	1	2	3	4	5
11.	Mi jefe tiene favoritos.	1	2	3	4	5
12.	Mi jefe tiene un problema de manejo del poder y soberbia.	1	2	3	4	5

- ¿En cuántas preguntas usted marcó4o 5? Cuéntelas ________
- Luego, reemplace este número en la siguiente fórmula:
- ________ x (100) / 12

Por ejemplo, si marcó seis preguntas con 4 o 5, sería 6 x 100= 600, dividido entre 12 = 50 por ciento. Usted está descontento en el 50 por ciento de las preguntas con respecto a su jefe.

Politiquería: un factor que genera insatisfacción que depende de la cultura de la empresa

«Ejercer la política es como tener relaciones sexuales: casi todos lo hacen, pero nadie se siente cómodo discutiendo cómo lo hacen».
MARIE MCINTYRE

Actividad

¿Es correcto ejercer la política en las organizaciones?
¿Cuándo la política se convierte en politiquería?
Haga una pausa y reflexione.

Según Rick Brandon, la política en las organizaciones se refiere «a los esfuerzos de influenciar e incrementar el poder de manera informal, no oficial y muchas veces detrás de bambalinas, con el propósito de lograr objetivos»[203].

203 brandom y Seldman

Cuando uno lee esta definición, la siente un poco negativa. La frase «detrás de bambalinas» le puede causar desconfianza a más de uno. Pero veamos el siguiente caso:

Un caso de política

Usted es un miembro de un equipo y quiere que se apruebe una estrategia que siente que es la mejor para la empresa y hará que el equipo logre sus resultados. Pero en el equipo hay una persona que es muy dominante y que no cambia de opinión fácilmente, por lo que se opone a su estrategia.

Entonces, usted se reúne con cada persona del equipo de forma privada para conversar sobre su estrategia e intentar persuadirlos de que es lo mejor para el equipo y la empresa. Cuando el equipo se reúne nuevamente, usted plantea su idea y esta es apoyada por todos.

En este caso usted influenció y aumentó su poder de manera informal con el equipo. Lo hizo detrás de bambalinas, como menciona la definición. Sin embargo, ¿cuándo se convierte la política en politiquería?

- Cuando buscamos nuestros propios intereses personales y no los de la empresa.
- Cuando se hace política sin ética.

La politiquería se manifiesta a través de conductas típicas en las organizaciones. Cuando ocurren, estas conductas generan insatisfacción. A continuación, mostramos algunas conductas de la politiquería:

1. Agenda escondida

Ocurre cuando una persona trata de influir en una decisión por sus propios intereses ocultos, pero da la apariencia de que lo hace por el beneficio de la empresa. En la ilustración 100, por ejemplo, se muestra una persona que está tratando de que acepten a la nueva asistente porque tiene muy buenas calificaciones técnicas. En realidad, este jefe tiene otra agenda escondida.

Ilustración 100



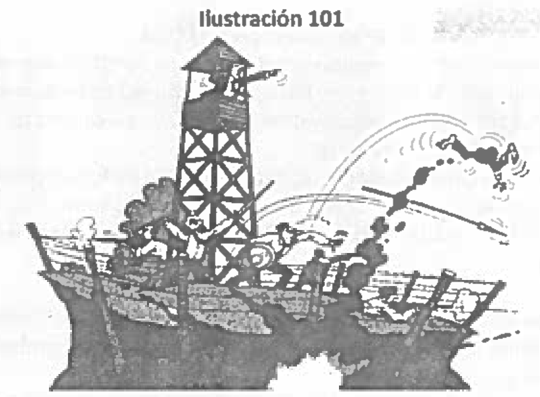
Cuando una persona trata de influir con una agenda escondida, nos sentimos manipulados, engañados y perdemos la confianza en ella.

2. Proteger los territorios

Cuando uno tiene una jefatura o una gerencia, es humano querer ejercer el poder en ella. Sin embargo, algunas personas, generalmente inseguras, quieren usar el poder para

sentirse fuertes y poderosas. Con ese propósito, usan su área como un territorio o casillero estanco y no permiten que ninguna persona se acerque, como se muestra en la ilustración 101.

Ilustración 101



En mi experiencia como consultor, la mayoría de empresas que he ayudado, tiene el problema de los silos o casilleros estancos. Normalmente se trabaja en equipo en el área, pero las áreas no trabajan en equipo entre ellas.

El problema no es solo la personalidad o el estilo del jefe. Existen muchos otros factores más relacionados con la cultura que fomentan los silos. En la mayoría de casos, el problema se origina en la gerencia general. Si el gerente general no le presta atención ni modela el trabajo en equipo entre áreas, es muy difícil que el resto lo haga. Otra causa de los silos es que la empresa valora y premia solo el trabajo individual. Una causa adicional y muy importante de que no exista trabajo en equipo entre áreas es que los gerentes de las áreas no tienen confianza entre ellos. Esta desconfianza la transmiten a sus equipos, facilitando la formación de silos.

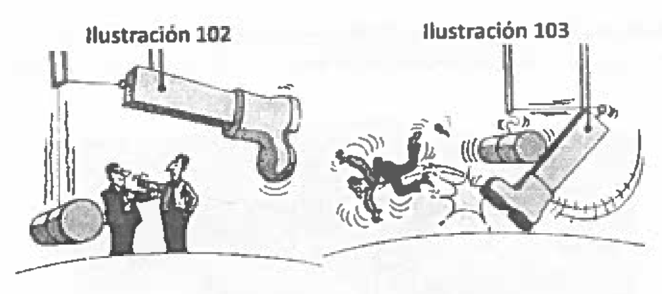
Pero el gran obstáculo para evitar los silos es la naturaleza humana. El ser humano, desde la época de las cavernas, diferencia su grupo íntimo de su grupo externo. Cuando un cavernícola identificaba a alguien de su clan (es decir, su grupo íntimo), esto significaba tranquilidad. En cambio, cuando veía que un extraño se acercaba (es decir, alguien de su grupo externo), esto implicaba preocupación y prepararse para luchar o fugar. Los clanes constantemente se enfrentan entre sí por la disponibilidad de los recursos. Tanto así que en nuestro cerebro tenemos una zona donde identificamos el grupo íntimo y otra donde identificamos el grupo externo.

El rol de la cultura de la empresa es hacer que exista un solo grupo íntimo adentro de la organización y que más bien el grupo externo esté fuera, en la competencia. Esto se logra trabajando la cultura, logrando que las diferentes áreas compartan los valores de la empresa y que no existan subculturas marcadas con valores diferentes. También ayuda a que todas las áreas se comprometan con el objetivo y estrategia global de la empresa.

3. Soltar nombres

Otra estrategia que se usa mucho y que logra influir en las personas es recurrir a la cercanía al poder que tienen algunos. Por ejemplo, imaginemos que el presidente de la compañía se llama Sebastián y tiene un grupo de personas cercanas a él. Hay algunos que se aprovechan de esta relación con el máximo poder y, para influenciar a las personas, le dicen: «A Sebastián le encantó la idea», aunque realmente no lo haya consultado con Sebastián. Al «soltar» el nombre, le da un impulso a su influencia que hace que se mueva rápidamente a ejecutar, como muestran las ilustraciones 102 y 103.

Ilustración 102 Ilustración 103



4. **Sobrevenderse**

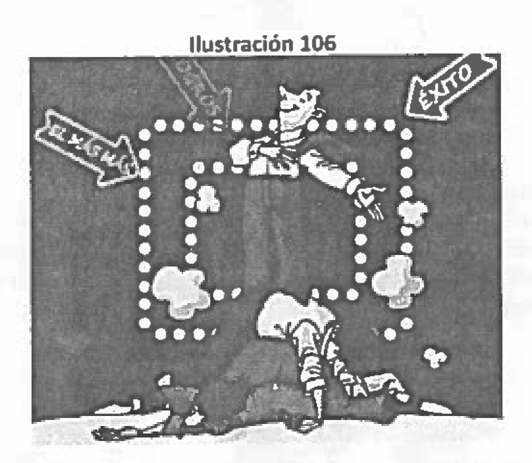
Es humano manejar nuestra imagen en la empresa y querer dar una buena impresión. Por ejemplo, en muchas empresas, cuando los jefes se quedan hasta tarde trabajando, los empleados lo hacen también, porque no quieren dar la imagen de ser flojos. El problema viene cuando el ejecutivo se sobrevende, cuando proyecta una imagen que no es real y la aprovecha para ganar más poder, como se muestra en la ilustración 104.

Ilustración 104



Además, para sobrevenderse, normalmente la persona ha tenido que pisar y pasar por encima de otras personas, que terminan maltratadas, como muestra la ilustración 105.

Ilustración 106

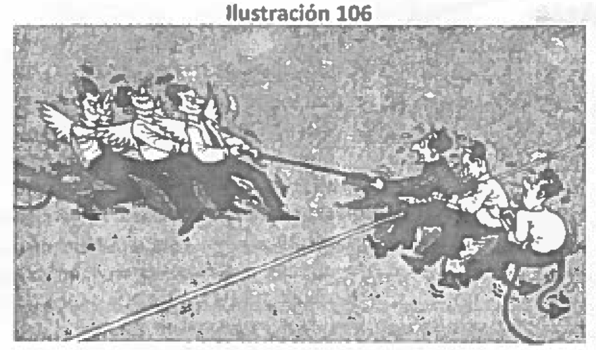


5. **Antagonizar: «o estás conmigo o eres mi enemigo»**

Las personas que usan el poder para su propio beneficio, están calculando todo el tiempo quién está con ellos y quién no. No existen grises, solo blancos y negros. Cualquier conducta favorable para la empresa pero que afecte a la persona que ejerce politiquería, reduciéndole el poder, es considerada como el acto de un enemigo. Para el politiquero, la

empresa es un campo de batalla, como se muestra en la ilustración 106 (están los ángeles, los que él siente que lo apoyan incondicionalmente, y el resto, que son los diablos).

Ilustración 106



6. Hablar mal de los demás deforma disimulada, «rajar»

Cuando una persona busca su propio beneficio, tiene que disfrazar sus tácticas para parecer una persona confiable. Una de las conductas es «rajar» de forma disimulada. Por ejemplo, en la ilustración 107 se muestra que un politiquero le comenta a su jefe lo siguiente acerca de Henry, a quien siente un enemigo: «Henry es muy buen técnico, quizá el mejor que tenemos, pero le faltan destrezas interpersonales». Este es un comentario aparentemente positivo que camufla la verdadera intención de eliminar a Henry con un cuchillo por la espalda.

Ilustración 107



7. Adular a quienes están en el poder, «sobonería»

Una forma de ganar más poder es entablar una relación más cercana con el jefe, la persona que tiene más poder. Para aumentar su simpatía, los politiqueros nunca lo contradicen, tratan de parecerse a él, lo felicitan y alaban constantemente, y hasta se ríen de sus chistes por más que sean terribles, como muestra la ilustración 108.

Ilustración 108



8. **Privilegiar la «amistocracia» en lugar de la «meritocracia»**

El politiquero está todo el tiempo calculando cómo ganar más poder. Una estrategia es ascender a aquellas personas que consideran incondicionales, destruyendo así la «meritocracia». Cuando las personas ven que los que ascienden son los amigos de la persona más cercana al poder, sienten mucha injusticia y esto genera insatisfacción, tal como muestra la ilustración 109.

Ilustración 109.



Estrategias para reducir la politiquería en la empresa

1. **Tenga cuidado con el «efecto halo»**

El efecto halo es un sesgo de percepción que se da cuando a una persona le parece positivo o atractivo un rasgo de una persona, y luego tiende a generalizar a la persona como positiva o atractiva integralmente. Por ejemplo, cuando un profesor nuevo hace una pregunta en clase y un alumno en particular la responde correctamente, es muy fácil generar el efecto halo y considerar al joven como un excelente estudiante. Puede que lo sea, pero en la mente del profesor ya lo es y no es necesariamente correcto; puede ser que su amigo le haya «sopiado» la respuesta. Otro ejemplo es cuando un jefe nuevo felicita a un subordinado por sus logros del trimestre y luego generaliza este evento positivo a todas las características del subordinado. Podría ser que el subordinado logra sus resultados, pero tiene terribles relaciones interpersonales en la oficina.

También ocurre con las personas que tienen una buena presencia. A veces solo la presencia de alguien puede hacernos generalizar que es una persona de primera en todo sentido. En un estudio se descubrió que las personas atribuyen a la gente bonita características positivas como gentileza, honestidad o inteligencia[204].

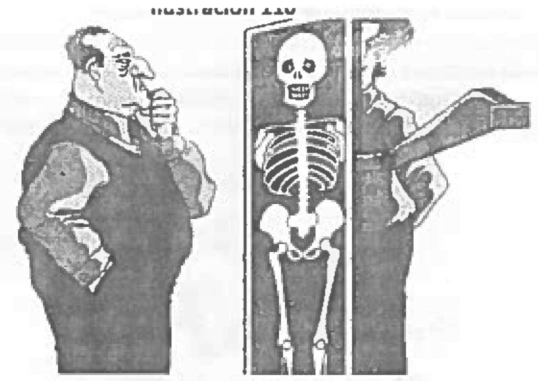
Los politiqueros conocen intuitivamente este efecto y lo usan a su favor. Como mencionamos, son extraordinarios vendedores de su imagen y tratan de generar el efecto halo. No saque conclusiones tan rápidas de las personas que conoce. No se deje influenciar por las primeras impresiones y sea consciente cuando una persona se está sobrevendiendo.

2. **Aprenda a detectar agendas escondidas**

Como muestra la ilustración 110, desarrolle visión de rayos X para ver cuchillos escondidos.

204 Langlois y colaboradores, 2000, Knapp y Hall, 1992.

Ilustración 110



Es importante hacer la siguiente pregunta si tiene la sospecha de que hay agendas ocultas: ¿Qué gana la persona con este proyecto? ¿Poder, ego, estatus, visibilidad, recursos, ayudar a un aliado, perjudicar a un enemigo? No se trata de desconfiar de todos, pero sí de estar alertas en el caso que el comportamiento de una persona le preocupe.

3. Detecte a los «sobones» y evite promover la «sobonería»

Una forma de empezar a romper con la «sobonería» es reconocer a aquellas personas que tienen el coraje de pensar diferente de usted o cuestionar sus decisiones. Si usted felicita a una persona por discrepar de usted, da la señal de que no quiere «sobones» o aduladores.

Por otro lado, tome conciencia de quiénes son los que siempre se ríen de sus chistes, los que alaban sus ideas todo el tiempo y los que nunca cuestionan.

Valorando lo que tienes

Cuentan que un discípulo se quejaba todo el tiempo con su maestro de que su templo era muy chico, que el espacio de meditación era inapropiado y que sus compañeros de meditación no colaboraban como él quería. El discípulo era muy insistente en sus quejas.

Un día, cuando el maestro estaba caminando por los jardines del templo con sus discípulos, tomó al discípulo quejoso de la cabeza y le tapó, a la fuerza, la boca y la nariz. Mientras esto ocurría, el resto de discípulos le rogaba que lo soltara, que el discípulo se iba a ahogar, pero el maestro no hacía caso. El discípulo quejoso no podía respirar y trataba de librarse del maestro, pero el maestro pesaba casi el doble y tenía mucha fuerza. Cuando el discípulo ya estaba a punto de ahogarse, el maestro lo soltó, este cayó al piso y empezó a respirar agitadamente. El maestro le dijo:

—Todo el tiempo te quejas de lo que no tienes en lugar de valorar lo que tienes, y generas mala vibra en el templo. Tienes el aire todo el tiempo, pero cuando te falta, como ahora, lo valoras. Si sigues quejándote, te sacaré del templo y, como el aire, recién te hará falta todo lo que tienes ahora.

Los factores higiénicos o factores de insatisfacción que hemos mencionado en estos capítulos son como el aire. Por ejemplo, cuando tiene justicia, como el aire, no la valora, la da por hecho, es lo mínimo que espera, que lo traten con justicia. Pero cuando no la tiene, como el aire, genera una sensación de inconformidad e insatisfacción. Para crear un entorno que genere compromiso, no solo debemos trabajar la motivación, sino eliminar los factores que generan insatisfacción.

CAPITULO 9

Aplicando lo aprendido



Resumiendo y aplicando lo aprendido

«Lo que escucho lo olvido. Lo que veo lo recuerdo. Lo que hago lo aprendo».
CONFUCIO

En este libro hemos tratado una serie de temas y mencionado varias teorías de motivación. Durante sus páginas, se le han planteado a usted una serie de ejercicios, pero hasta ahora no ha tenido la oportunidad de usar todos sus conocimientos en un ejercicio o caso integrador. A continuación, haremos un resumen gráfico de lo aprendido y luego le propondremos algunos casos para que los desarrolle. Para el resumen gráfico, usaremos la metáfora del globo como ser humano, donde el aire del globo es la motivación.

Resumen gráfico del libro

Ilustración 111

+ =

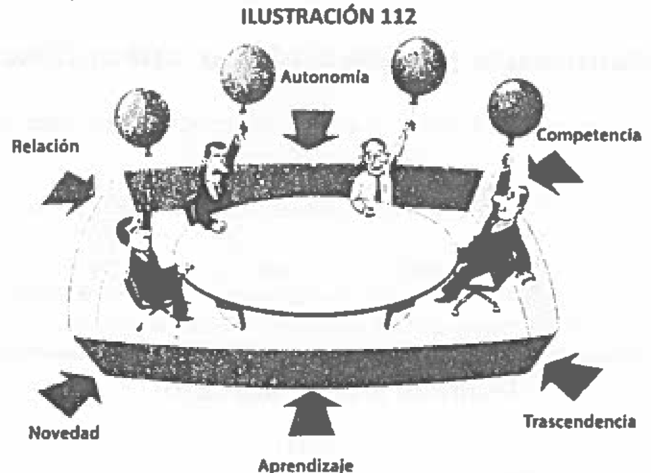
Aire de motivación intrínseca	+ Incentivos	Puede reducir la motivación intrínseca

- La motivación de mejor calidad es la motivación intrínseca, aquella que se da en la actividad en sí misma.
- Los estudios demuestran que el motivador extrínseco puede dañar la motivación intrínseca, como muestra la ilustración.
- Si la persona no muestra interés intrínseco en hacer la tarea, podría considerar aplicar la motivación extrínseca.

Cuando aplique la motivación extrínseca tome en cuenta los siguientes pasos:

1. Mostrar empatia. Reconocer que la actividad puede ser aburrida o rutinaria o que no genera motivación.
2. Explicar por qué hacer una tarea es importante. Así promueve la motivación extrínseca de mejor calidad (que se conoce como identificada).
3. Dar autonomía (en lo que sea posible), a fin de que las personas diseñen sus estrategias y las lleven a cabo. Escuchar propuestas de la otra parte y discutir las ideas propias y de la otra persona, escuchar razones y llegar a decisiones consensuadas (procurando que sea siempre así).
4. Evitar el uso de palabras controladoras: «debes», «tienes que», «si no lo haces», «estás obligado», etc.
5. Evitar ser controlador cuando se ofrece el incentivo. (Evitar expresiones: «Si haces esto, te doy aquello, o «si lo haces como deberías...»).
6. Es mejor que las recompensas sean inesperadas e intangibles. El problema es que muchas veces son las recompensas tangibles las que se usan: dinero, bonos, premios, listas de honor, planes de incentivos, comida.

ILUSTRACIÓN 112



Como jefe o padre:

- Es importante crear un entorno donde las personas se motiven a sí mismas, donde se promuevan los motivadores intrínsecos.

Autonomía

- Permita que las personas tengan la percepción de que ellos pueden elegir su destino.
- Use el formato de delegación para permitir a las personas mayor autonomía en la toma de decisiones.
- Genere un ambiente horizontal, seguro, donde uno pueda equivocarse honestamente. Recuerde que el miedo es un obstáculo para que exista autonomía.

Sentido de competencia

- Conozca los talentos de su personal.
- Asígneles un reto a la altura de sus talentos.
- Dé retroalimentación continua acerca del trabajo que realiza.
- Expectativas claras.
- Brinde guía y apoyo cuando las personas se lo soliciten.
- No castigue el error para que la gente pueda aprender de ellos.

Aprendizaje y novedad

- Traiga novedad al trabajo, proyectos nuevos.
- Conozca las metas de crecimiento que tiene su gente.
- Plantee actividades de capacitación para ayudarlos.
- Haga rotaciones horizontales y pasantías.
- Piense en maneras sobre cómo enriquecer los puestos de trabajo.

Relación

- Tómese un tiempo para discutir las preocupaciones de las personas.
- Muestre un interés genuino en sus colaboradores, hijos, alumnos, amigos, etc.
- Exprese su afecto y aprecio por las personas (sus colaboradores, hijos, alumnos, amigos, etc.).
- Brinde tiempo, atención, energía, interés y apoyo emocional a las personas.
- Genere un clima de confianza y de cariño hacia las personas.
- Dé un tiempo de calidad a las personas que quiere (evite el phubbing, por ejemplo).

Además, si es jefe, también puede:

- Evitar incentivos que estimulen la competencia entre miembros de su equipo.
- Fomentar la formación de vínculos entre los trabajadores (almuerzos, reuniones fuera, salidas los fines de semana, de tal modo que la gente interactúe, se conozca y las personas formen sus propios vínculos)
- Hacer actividades de team building.

Trascendencia

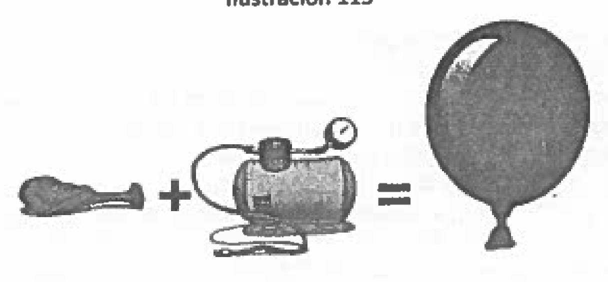
- Reúna a su gente y recuérdeles el significado de su trabajo.
- Participe con su equipo en una obra social.

Como persona o trabajador

- Los mismos motivadores aplican, solo que uno mismo es responsable de tratar de instalarlos y promoverlos en su vida. Es bueno que sea uno mismo quien busque proactivamente en conversaciones con su jefe que estos motivadores se den.
- Las estrategias planteadas en el libro son similares, solo que dependen del jefe para su aprobación. Sabemos que no es fácil, pero si su jefe no quiere o no puede satisfacer sus motivadores intrínsecos, intente buscar otro trabajo donde sí sea posible hacerlo. Vale la pena tratar de buscar un contexto en donde se den las condiciones en que usted pueda motivarse. Tiene grandes beneficios.

Motivación extrínseca

Ilustración 113



Desmotivación | Motivación extrínseca | Motivación

Se recomienda usar la motivación extrínseca (la compresora con el bono) cuando la persona no tiene interés de desarrollar la actividad.

Reconocimiento

El reconocimiento puede ser el motivador extrínseco de mejor calidad si sabemos emplearlo. Es importante que la persona sienta el reconocimiento como retroalimentación sobre su desempeño.

- Trate en todo momento de promover un estilo de apoyo a la autonomía cuando dé un reconocimiento. Evite ser controlador cuando da un reconocimiento.
- Dé reconocimientos por los avances de la persona, por los progresos que va teniendo. Evite dar reconocimientos por tareas muy sencillas.
- Reconozca las conductas o los resultados, pero no use adjetivos que califiquen a la personas, aunque sea positivamente. Resalte lo que se hizo bien, no a la persona.
- Sea específico con el reconocimiento, para que la persona pueda aprender qué conductas son las que se espera que repita.
- Evite dar el reconocimiento en medio de críticas.
- Pregúntele a las personas cómo le gustaría ser reconocidos.

Bonos

- Reflexione acerca de su sistema de bonos y evalúe en qué medida le está dando un bono a una persona motivada intrínsecamente por sus objetivos.
- Reflexione la posibilidad de compartir utilidades en lugar de asignar bonos. Recuerde que hay personas que tienen diferentes apetitos por el dinero. Aquellos muy motivados por el dinero perderán la motivación intrínseca por un bono, y dejarán de hacer las conductas cuando el bono no exista.
- Finalmente, si decide seguir con su sistema de bonos, intente otorgarlos de una forma más autónoma y menos controladora. Evite estar recordándole frecuentemente al ejecutivo que si no cumple el objetivo, no recibirá su bono.

Juegos competitivos

- No convertir los juegos competitivos en una competencia de unos contra otros, en un juego de «ganadores y perdedores».
- En cambio, si tomamos los juegos competitivos (competir unos contra otros) como una forma de dar lo mejor de nosotros mismos, puede terminar siendo beneficioso. Si el trabajo está empezando a parecer aburrido, competir con otros puede incrementar el reto y ayudar a mantenernos en la zona de flujo óptimo.
- Recuerde que el tener juegos competitivos puede ser visto como un desafío, como una oportunidad de las personas para retarse a sí mismas, que puedan ver sus mejoras y, por lo tanto, divertirse en el proceso.

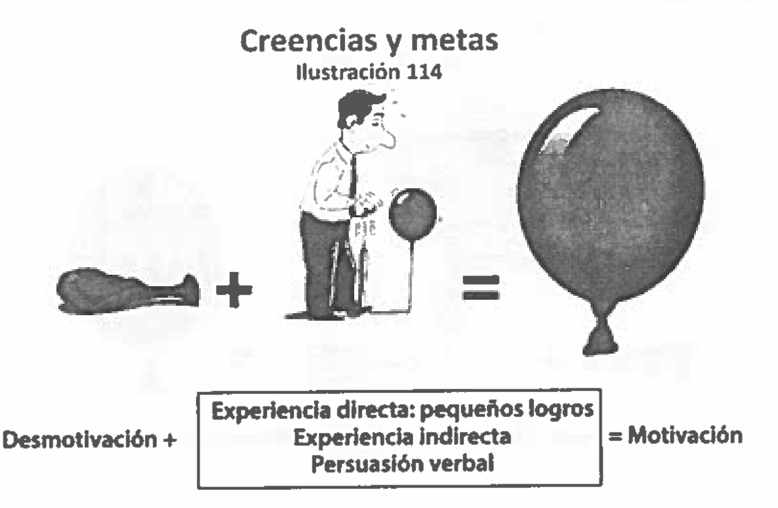
Los castigos

- Recuerde: en lugar de hablar de castigos, converse con las personas acerca de las consecuencias de sus acciones.
- Permítales formar parte de las conversaciones en las que «negocien» las consecuencias de las acciones, que no sientan que estas son impuestas desde arriba, sino que la persona también forma parte del proceso. En cada caso, trate de dar una explicación de por qué se dan esas consecuencias.
- Recuerde que los castigos funcionan por el miedo y ya sabemos que el miedo no es el mejor de los motivadores, porque no funciona en el largo plazo. Es mejor que hablemos de consecuencias y que ayudemos a las personas a asumir la responsa-

bilidad de las acciones.

Creencias y metas

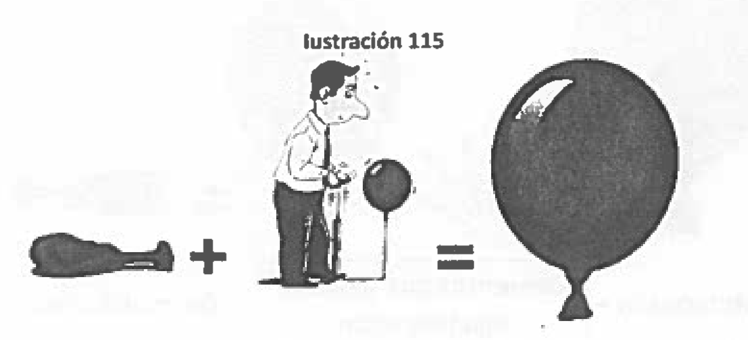
Ilustración 114



Desmotivación + **Experiencia directa: pequeños logros / Experiencia indirecta / Persuasión verbal** **= Motivación**

- **Experiencia directa.** Intente que la persona tenga una experiencia directa con la actividad en la que no se siente competente. Es importante que usted esté cerca, cuidando de que la persona tenga pequeños logros para consolidar su creencia de autoeficacia.
- **Experiencia indirecta.** Si no puede lograr una experiencia directa con la actividad, intente a través de historias y de situaciones en las que la persona observe a otros haciéndola. Esto la persuadirá de que es posible hacerla.
- **Persuasión verbal.** Si usted muestra a la persona que confía en su potencial, que la cree capaz, es probable que la persona internalice la creencia de que sí puede hacer la actividad. Y si esto lo acompaña de pequeños logros, la persona irá creando su historia de éxito.

lustración 115



Desmotivación + Metas = Motivación

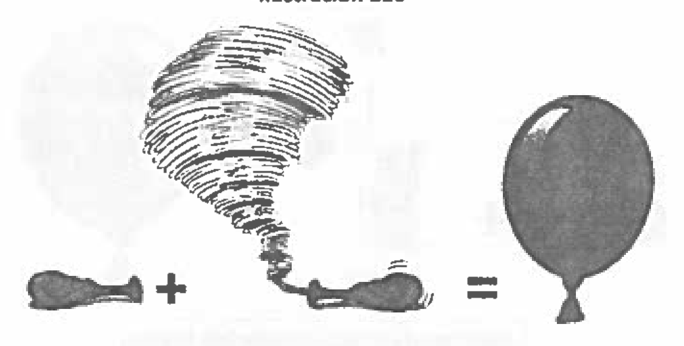
Recuerde:

- Es importante establecer una meta lo suficientemente difícil y específica.
- Dar o recibir retroinformación de los avances.
- Que la meta sea propia o, si es dada por otro, que la meta sea dada por una persona en la que se confía.
- Cuidar que la manera en que se plantea lameta sea de apoyo a la autonomía y no de modo controlador.

- Cuide de no cegarse por la meta de tal modo que deje de lado a otros aspectos importantes.

Estados emocionales

Ilustración 116

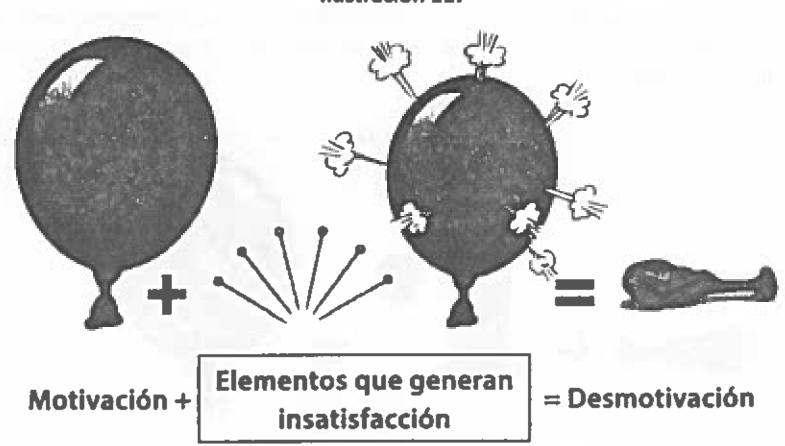


Desmotivación + Estados emocionales = Motivación temporal

- Los estados emocionales tienen corta duración.
- Los estados emocionales agradables motivan, pero no reemplazan a una estrategia de motivación intrínseca.
- Los estados emocionales negativos (culpa, miedo, vergüenza) pueden motivar a las personas, pero sus efectos no son beneficios y funcionan en el corto plazo.

Desmotivadores

Ilustración 117



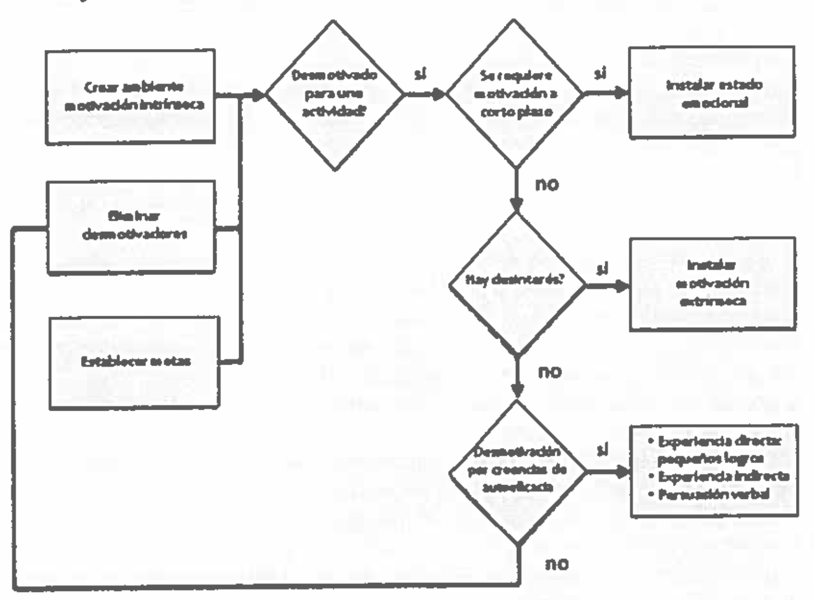
- Hay elementos que no generan motivación si no están en la empresa, pero si están, generan insatisfacción, haciéndole hueco al globo y bajando la motivación de las personas.
- Para que las personas dejen de estar insatisfechas, debemos parchar los huecos, eliminando los elementos que generan insatisfacción.

Los elementos cuya ausencia genera insatisfacción son:

1. Que exista información y retroalimentación suficiente.
2. Que se tengan los recursos, equipos y sistemas para hacer un trabajo de calidad.
3. Que se tengan salarios adecuados.
4. Que las reuniones sean productivas.
5. Que el trabajo esté bien diseñado.
6. Que no existan demasiadas o muy pocas reglas y normas.
7. Que existan buenas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo.
8. Que las personas hagan un trabajo de calidad.
9. Que exista seguridad de que el trabajo no se va a perder.
10. Que exista claridad de roles.
11. Que exista una buena gerencia o jefatura donde exista justicia, equidad, confianza y tolerancia al error.
12. Que no exista politiquería.

Ilustración 118

Flujo de motivación



Recuerde:

- Es mejor promover la motivación intrínseca en las personas.
- Recuerde que si la persona no está motivada de forma intrínseca para una actividad, lo mejor es tratar de explicarle la importancia de la actividad y las razones para hacerlo, pues esto favorecerá que la persona esté en mejores condiciones de aceptar voluntariamente el hacer algo.
- Si decide usar la motivación extrínseca (recompensas y/o castigos), recuerde hacerlo de modo que promuevan la autonomía y no de darlos en forma de control.

A continuación, se presentan los contenidos de los ítems con los que Gallup[205] evalúa el compromiso y la motivación en el trabajo. Lea cada punto e identifique al costado si está relacionado con un motivador intrínseco (MI), con un motivador extrínseco (ME) o con algún elemento higiénico (HG) que genera insatisfacción en la empresa. En la parte inferior de la página están las respuestas correctas.

205 Wagner y Harter (Gallup, 2006).

Los elementos considerados importantes para el compromiso son:

1. Lo que se espera de uno en el trabajo.
2. El tener los recursos necesarios para trabajar con eficiencia.
3. El tener la posibilidad de hacer lo que sabe hacer bien cada día.
4. El recibir reconocimiento.
5. El tenerlo en cuenta como persona.
6. El alentar su desarrollo profesional.
7. El considerar sus opiniones.
8. El sentir que el trabajo que hace es importante.
9. El considerar que sus compañeros de trabajo hacen un buen trabajo.
10. El tener amistades en el trabajo.
11. El que se comente su progreso.
12. El tener oportunidades de desarrollarse en el trabajo.

Respuestas

1. Lo que se espera de uno en el trabajo. Si usted no sabe lo que se espera de usted, es que le falta retroalimentación, un elemento que genera insatisfacción si no está, pero no motiva si se da. La respuesta es HG.
2. El tener los equipos necesarios para trabajar con eficiencia. La respuesta es HG.
3. El tener la posibilidad de hacer lo mejor posible cada día. Este aspecto está relacionado con el motivador intrínseco (MI) del sentido de competencia.
4. El recibir reconocimiento. Como mencionamos, el reconocimiento es un motivador extrínseco (ME), pero puede ser de buena calidad o verse como un intrínseco (MI) si se da en forma de retroalimentación.
5. El tenerlo en cuenta como persona. Esta está relacionado con el motivador intrínseco (MI) de las relaciones, pero también con el más importante elemento que genera insatisfacción (HG), que es la calidad del jefe.
6. El alentar su desarrollo profesional. Está relacionado con el motivador ¡ntrínseco(-MI) de sentirse competente, de aprendizaje y desarrollo.
7. El considerar sus opiniones. Está relacionado con el motivador intrínseco (MI) de autonomía.
8. El sentir que el trabajo que hace es importante. Claramente está relacionado con el motivador intrínseco (MI) de la trascendencia.
9. El considerar que sus compañeros de trabajo hacen un buen trabajo. Es un HG.
10. El tener amistades en el trabajo. Relacionado con el MI de relaciones.
11. El que se comente su progreso. Relacionado con el MI de sentido de competencia, de aprendizaje y crecimiento.
12. El tener oportunidades de desarrollarse en el trabajo. Relacionado con el MI de aprendizaje y crecimiento.

Como puede ver, la mayoría de contenidos de los ítems están relacionados con motivadores intrínsecos y con algunos elementos que generan insatisfacción.

Lea los siguientes casos e intente resolverlos. Al final de cada caso, encontrará nuestros comentarios.

Felipe: un caso de un gerente con problemas

Felipe es gerente general de una empresa de consumo masivo y tiene a su cargo cuatro gerencias que le reportan. Felipe es un jefe que puede ser tanto amado como odiado al mismo tiempo. Entre los aspectos negativos que afectan a su gente se encuentran:

- Es explosivo, en cualquier momento puede levantar su voz y responder de forma agresiva y faltando el respecto. Le falta tener mayor autorregulación emocional.
- Tiene un problema de ego fuerte, le gusta figurar, tener la última palabra, hablar más que los demás, encontrar culpables y tener siempre la razón. No le gusta que lo cuestionen.
- Su estilo de gerencia es la microgerencia. Influenciado por su ego, le gusta que le consulten todo a él, se mete hasta en el más pequeño detalle. Le encanta decirle a su gente lo que tiene que hacer.
- Es una persona muy centrada en las metas, muy poco en las personas. No le da retroalimentación regular a sus gerentes y la gente no sabe qué piensa Felipe de su gestión (como gerentes). Es como un líder ausente en los temas de manejo de su gente.
- Las reuniones de comité de gerencia son interminables y las personas sienten que no se llega a conclusiones.

Felipe, a pesar de tener rasgos que no le ayudan a gerenciar, es considerado por todos como una persona de buen corazón, bonachón, que da oportunidades y que siempre está presente cuando se entera de que alguien tiene un problema personal. Puede ser un líder ausente en la parte interpersonal en el día a día, pero está presente en las crisis de su gente.

Para complicar la situación, el dueño de la empresa que contrató a Felipe para que sea el gerente general sigue involucrado con el funcionamiento cotidiano de la organización. Sigue dando órdenes a algunas personas y a veces se olvida de decírselo a Felipe. Hay mucha gente debajo de Felipe que tiene llegada al dueño. El dueño de la empresa les hace encargos y las personas le cuentan cosas sobre la empresa, sobre todo las cosas negativas.

Los gerentes que reportan a Felipe tienen un bono de cinco sueldos si logran sus objetivos y eso los mantiene motivados para alcanzar la meta.

Sin embargo, es muy difícil para ellos trabajar en la organización. No existe claridad de quién es el jefe realmente: ¿es Felipe o el dueño? A veces, un gerente está haciendo un encargo del dueño y luego recibe una reprimenda de Felipe por no hacer lo que él le pidió. Ha ocurrido varias veces que Felipe dice que no a una idea de algún gerente y el gerente se salta a Felipe, vende la idea al dueño y la consigue. No se trabaja en equipo y más bien las personas están dedicadas a sobrevenderse con el dueño. Existen agendas escondidas, porque cada gerente de área busca su propio beneficio. Existen silos.

A pesar de la situación organizacional de la empresa, cada gerente es muy competente en sus respectivas áreas y, como la empresa está en crecimiento continuo, no faltan los retos. A los gerentes les motiva sentirse competentes en su trabajo, aunque les es difícil lograrlo con un jefe que hace microgerencia.

Ilustración 119



Reflexione sobre el caso Felipe a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Los gerentes están motivados? ¿Qué motivadores intrínsecos y/o extrínsecos ve en el caso?

2. ¿Qué motivadores intrínsecos faltan promover o se ven afectados en el caso?
3. ¿Qué elementos de insatisfacción laboral se dan en el caso?
4. Si usted fuese el consultor contratado por el dueño, ¿qué cambios le sugeriría al dueño para mejorar la motivación de los gerentes?

Comentarios al caso de Felipe

Preguntas 1 y 2

Si bien el gerente tiene buen humor, no crea un clima relajado, divertido, por sus exabruptos constantes. Por otro lado, la empresa está generando retos constantes por su crecimiento y, al parecer, los gerentes son competentes en sus áreas y tienen talentos que están siendo aplicados. Pero el estilo de microgerencia del gerente reduce el reto. Si al final todo lo decide el gerente y se mete al detalle, no se genera un reto a la altura de los talentos, lo cual afecta el motivador intrínseco del sentido de competencia. Es probable que los retos del crecimiento generen una sensación de aprendizaje, pero esta también se merma cuando el jefe microgerencia, desea que le consulten todo y quiere decidir cada detalle. Esto afecta la autonomía de las personas, además de su competencia.

No existen buenas relaciones interpersonales, lo cual afecta el motivador intrínseco de relación. Además, el gerente general está muy centrado en las metas y se preocupa muy poco en el día a día de las relaciones interpersonales. Los retos de crecimiento pueden traer novedad y este motivador intrínseco podría estar dándose. Finalmente, el gerente, al ser un líder ausente, no comunica la trascendencia y el significado de su trabajo. En conclusión, es un entorno donde no se promueven los motivadores intrínsecos y solo existe la posibilidad de que las personas sientan novedad en su trabajo.

Lo que sí es claro es que la gente está motivada de forma extrínseca por los cinco sueldos de bono. Este motivador está salvando la empresa, porque las personas no se encuentran motivadas intrínsecamente. Como hemos visto en el libro, el motivador extrínseco motiva, pero no es un motivador de calidad. Si lo quitamos, probablemente las personas buscarán otro trabajo. El motivador extrínseco no ayuda a la creatividad, al aprendizaje, a la perseverancia y puede incentivar conductas inapropiadas.

Pregunta 3

Los elementos de insatisfacción son varios:

I. Falta de información: el gerente no da retroalimentación ni se preocupa por dar información de lo que pasa en la empresa.
4. Las reuniones son improductivas.
7. No existen buenas relaciones interpersonales entre los gerentes.
9. No existe claridad de roles, hay zonas grises e intervención del dueño.
10. No existe una buena gerencia. En realidad, es un líder ausente con posibles problemas emocionales.
II. Existe politiquería.

Si combinamos que no se promueven los motivadores intrínsecos y que existen una serie de elementos que generan insatisfacción, el entorno es muy difícil y puede ser vivido como un infierno. En realidad, lo que está haciendo que la gente trabaje es el bono.

Pregunta 4

En mi experiencia como consultor me llaman para casos muy similares. A veces me llama el dueño para que ayude al gerente general, o a veces los gerentes de área se unen para contarme su terrible situación y pedirme ayuda.

Pero la primera pregunta que uno puede hacerse es si el gerente general puede cambiar. Hoy está muy de moda el coaching, pero el gerente del caso requiere, más que un coach, un proceso de terapia psicológica.

Es muy probable que el gerente general haya sufrido maltratos de niño. Exabruptos de sus padres que hagan de él, hoy, una persona similar a ellos. Por otro lado, es claro que el gerente general tiene mucha inseguridad interior y ha generado una máscara de ego para

protegerse. Es probable que no haya recibido el cariño de sus padres o que hayan estado ausentes en su niñez.

Personalmente, he sugerido a varios gerentes generales terapias psicológicas con resultados mixtos. Algunos van a su terapia obligados por el dueño, pero en realidad no creen en ella y la abandonan, porque sabemos que si van obligados no persistirán en esta conducta en el tiempo. Pero también existen los casos exitosos, que sí tomaron la terapia en serio, vieron su importancia, cambiaron y mejoraron muchísimo en su forma de relacionarse.

La injerencia del dueño es algo a ser eliminado lo antes posible. El dueño genera poca claridad de roles y un entorno que favorece la politiquería, dos grandes elementos que generan insatisfacción. Lograr esto no es nada fácil. Para el dueño, la empresa es como un hijo y siempre le cuesta poner a su hijo en las manos de un extraño. En mi experiencia, he visto casos exitosos en los que el dueño salió por completo y el entorno mejoró mucho. Pero también he visto empresas en las que el dueño dice que se sale, pero en realidad sigue allí.

Susana: un caso de desmotivación personal

Susana era tesorera de una empresa mediana. Su jefe era una persona difícil que no toleraba ningún error y, más bien, gozaba castigándola. En una presentación que hizo Susana al comité ejecutivo, el gerente detectó un error. Luego, públicamente, le dijo que ya estaba cansado de sus errores y le pidió que se fuera de la empresa. Susana estaba en shock. Nunca antes había cometido un error y mañana estaría en su casa sin trabajo. Ella era madre soltera y tenía la responsabilidad de mantener a sus dos hijos y a su madre.

Si bien le dieron su liquidación, a su ritmo de gastos esta le duraría pocos meses. Ya en su casa, con el ánimo en el suelo, Susana se forzó a empezar a buscar trabajo. Ella sabía que reinsertarse laboralmente tomaba tiempo y debía empezar cuanto antes. Pero Susana se sentía que había fracasado y nuevamente se sentía abandonada. El abandono había estado permanentemente en su vida. Primero, su padre la había abandonado desde chica cuando se fue con otra mujer y dejó a su madre sola. Luego ella se casó con la persona equivocada, que se fue de la casa y la dejó sola con sus hijos. El abandono la deprimía, le traía dolor, pena y mucho miedo al futuro.

Había logrado conseguir tres entrevistas de trabajo y en las tres le había ¡do bien, pero nadie la llamaba. Susana ya dudaba de su capacidad, de su profesionalismo. Ella sabía que tenía que seguir buscando, porque necesitaba el ingreso mensual, pero internamente estaba destrozada. Susana sabía que su estado de ánimo se hallaba en el suelo y que esto podría estar afectando sus entrevistas.

Basado en todo lo aprendido en el libro, ¿qué consejo le daría a Susana para que siga adelante y la ayude a tomar otra actitud en la vida?

A continuación, están nuestros comentarios.

Comentario

En el caso de Susana, la teoría de autoeficacia y metas sería la más apropiada. Específicamente, la experiencia indirecta y la persuasión verbal podrían ayudarla. Por ejemplo, Susana podría buscar la experiencia indirecta, logrando conversar con una persona a la que le pasó algo similar. Alguna persona que fue despedida y le costó conseguir trabajo, pero al final lo consiguió. Al escuchar la historia similar, al sentir las emociones de dolor y miedo y al final de esperanza de la persona, ella podría internalizar la creencia de que sí es posible tener éxito nuevamente. Podría aprender de la otra persona que las cosas toman tiempo, pero se pueden conseguir. Con esta creencia en su mente, ella estaría más motivada a seguir peleando por su empleo. Otra posibilidad sería leer libros o ver películas que tengan historias de perseverancia, de personas que tuvieron que pasar momentos peores que los que ella está pasando. Esto también genera la experiencia indirecta y ayudaría a formar la creencia de que es posible.

Otra estrategia que podría utilizar es buscar a una persona cercana que crea en ella, que haya tenido experiencias profesionales con ella y la considere una buena profesional. Si esta persona cree en Susana y le refuerza a Susana los logros que ha conseguido a través de los años, esto la ayudaría. También podría funcionar, por el efecto Pigmalión, a internalizar la creencia de que sí es posible.

Otra alternativa es que se ponga metas; por ejemplo, la meta de conseguir veinte entrevistas de trabajo, que esto sí depende de ella. Con una meta en la mente, estará más concentrada luchando para conseguirla.

No es fácil el momento que vive Susana, pero este tipo de estrategias la ayudarían a tener más posibilidades de conseguir un empleo.

Caso: el equipo de ventas

Faltan dos días para cerrar el mes y su equipo de ventas está 15 por ciento debajo del presupuesto. Usted sabe que es posible lograr la meta si su equipo se compromete totalmente. Usted necesita motivarlos para que estos días trabajen veinticuatro horas si es necesario. Basado en el contenido del libro, ¿qué estrategia de motivación le recomendaría al gerente de ventas?

Reflexione sobre la pregunta antes de leer nuestros comentarios.

Ilustración 120



Comentarios

Dado el corto tiempo, instalar un estado emocional sería recomendable. Necesitamos que las personas se sientan confiadas en que pueden lograrlo. Es importante que las palabras del jefe sean verdaderas y que realmente sienta lo que dice, y no un intento de manipulación. Esta estrategia también está relacionada con la persuasión verbal de Bandura, cuando el estado emocional es positivo y de esperanza. La idea sería tratar de instalar una creencia en la mente de su gente de que ellos pueden lograrlo. La creencia empoderante y las emociones positivas podrían ayudarnos a lograr la motivación para alcanzar la meta.

Por ejemplo: el jefe los podría reunir a todos y decir:

«Me siento orgulloso de cada uno de ustedes. Durante años hemos sobrepasado nuestros presupuestos, hemos superado metas que parecían imposibles. Hemos soñado juntos y hemos hecho realidad nuestros sueños. ¿Y todo para qué? Para servir y atender a nuestros clientes, para ayudarlos, darles una mano en lo que necesitan, hacer la diferencia con ellos. Hoy nos enfrentamos a uno de esos retos que parecen imposibles. Pero nosotros ya sabemos que cualquier meta que emprendamos juntos como equipo la podemos lograr. Yo sé que ustedes son muy valiosos y lo mucho que ustedes pueden hacer. Nos quedan dos días para cumplir la meta. Los invito una vez más a dar lo mejor de ustedes mismos, pues ustedes son un excelente equipo de ventas y no hay nada que no puedan lograr si se lo proponen. Yo estaré para apoyarlos en todo lo que esté en mis manos».

Otra posibilidad que he visto utilizar en ventas son algunos incentivos para que las personas se concentren en la meta y la logren. Por ejemplo, un gerente de ventas ofreció cortarse el pelo «a coco» si su equipo lograba las ventas. Era tan grande el incentivo para ellos que los motivó a alcanzarla. Un caso que fue famoso en el Perú fue lo que ofreció la entrenadora de vóley de la selección de menores, Natalia Málaga, si su equipo lograba ganarle a Eslovenia para avanzar en el Mundial de Vóley [206]. Natalia prometió mostrar el pecho si su equipo ganaba. Cuando el equipo peruano logró la meta, la entrenadora se levantó el polo frente a las cámaras. Si las personas de ventas están acostumbradas a trabajar por motivadores extrínsecos, este tipo de motivador ayudaría más que perjudicaría.

Carmen: una ejecutiva desmotivada

Carmen terminó en el 10 por ciento superior de su universidad en Administración y Marketing. Carmen es una persona muy talentosa. Sus talentos son: creatividad, imaginación, capacidad de ver el todo, adaptación al cambio, empatía, extroversión, sociabilidad, servicial, colaboración y emprendimiento. Al terminar la universidad, trabajó en prácticas en diversos trabajos no relacionados con su carrera. Pero finalmente consiguió un trabajo en el área de marketing y análisis de ventas de una empresa educativa.

Al inicio, Carmen estaba fascinada de trabajar en una organización importante y en el área de marketing, que era su sueño. Al comienzo, todo era novedad y sentía que aprendía mucho. Sentía que su jefe, el gerente comercial, era de primera, el mejor jefe que había tenido en su vida. Se preocupaba por ella como persona, le daba autonomía y la apoyaba en todo.

Sin embargo, pasaron unos meses y Carmen empezó a sentirse desmotivada. Sentía que su trabajo de análisis de ventas era muy monótono, porque ocupaba su tiempo haciendo matrices de cálculo, algo que no era su pasión. Su trabajo era en esencia muy numérico y ella no era tan buena con los números. Adicionalmente, extrañaba la interacción con las personas. Su trabajo era muy solitario y no trabajaba en equipo; solo tenía que darle información de las ventas a su jefe.

1. ¿Qué motivadores intrínsecos pueden estar haciendo falta en el caso de Carmen?
2. Sobre la base de lo que aprendió en el libro, ¿qué le recomendaría a Carmen?

Reflexione sobre las preguntas. A continuación, encontrará nuestros comentarios.

Comentarios

1. A Carmen le falta satisfacer el motivador intrínseco de sentido de competencia. Quizá al inicio el reto era grande y estaba motivada. Pero ahora se encuentra trabajando en una actividad que no la reta y que además no está alineada con sus talentos. Carmen tiene muchos talentos de creatividad y se desempeña en un área donde puede hacer muy poco con ellos. A lo más, sugerir nuevos reportes.

   Adicionalmente, Carmen es una persona extrovertida, sociable, que tiene sólidos talentos interpersonales que no puede aplicar en su trabajo, que es más bien individual. A Carmen le falta satisfacer también su necesidad de relacionarse. Si bien el clima laboral es bueno en el área, no tiene oportunidad de trabajar en equipo y de entablar relaciones cercanas con la gente de marketing, porque trabaja muy aislada.
2. La recomendación para Carmen sería que tenga una conversación con su jefe sobre su problema de motivación. Que le explique que no trabaja en un reto a la altura de sus talentos y que ella necesita estar en un puesto donde pueda relacionarse más con las personas. El puesto ideal para ella sería gerente de producto, gerente de servicio al cliente o algún puesto donde ella pueda enfrentar y emprender retos creativos. Pero es importante que Carmen sea quien asuma el problema y busque soluciones, y no esperar que alguien le resuelva el problema. Ella podría buscar

206 RPP (2013, 1 de agosto).«Natalia Málaga festeja triunfo ante Eslovenia sacándose el polo». Recuerdo de http://www.rpp.com.pe/2013-08-01-natalia-malaga-festeja-triunfo-ante-eslovenia-sacndo-se-el-polo-noticia_618396.html

proactivamente satisfacer sus necesidades para poder motivarse y sentirse bien. Si no le dan la oportunidad, ella puede decidir si se queda en ese estado de desmotivación o si busca un nuevo puesto en otra empresa donde pueda realizarse. Es ella quien puede decidir.

Ernesto: un padre desesperado

Ernesto, es padre de Nicolás, de quince años. Nicolás es un chico alegre, vivo, muy interpersonal, empático, sociable, tiene coraje y es creativo. Sus talentos menos desarrollados están en el área numérica y analítica. A pesar de que Ernesto le puso un profesor particular en matemáticas durante el colegio, a Nicolás le cuesta estudiar esa materia. En realidad, se siente muy incompetente con el curso y tiene muchas notas desaprobadas. Esto hace que genere un círculo vicioso, de generar menos motivación y a su vez peores notas. En unas semanas viene la prueba final de Matemáticas y a menos que saque catorce de nota, repetirá el curso.

¿Qué le podría sugerir a Ernesto, su padre, para lograr que Nicolás aumente su motivación al estudiar para el examen?

Reflexione sobre el caso y luego lea los comentarios.

Ilustración 121



Comentarios

Es claro que Nicolás no está motivado intrínsecamente para estudiar matemáticas. La razón principal es que esta ciencia no está alineada con sus talentos. Además, no se siente autoeficaz en matemáticas. Ha tenido muchas experiencias directas de fracasos y ha internalizado la creencia de que no es competente en esta área.

Es claro que Nicolás no está motivado de manera intrínseca. Por lo tanto, hay que hablarle primero de la importancia y la utilidad de estudiar. Ya sabemos que si bien esto es extrínseco, es una motivación extrínseca de mejor calidad (de tipo identificada). Intente hacerlo de la siguiente forma:

1. Empatizar: «Entiendo, Nicolás, que a ti no te gusta este curso, entiendo que detestas estudiar Matemáticas. En el colegio yo detestaba el curso de Lenguaje y la verdad es que no provocaba estudiarlo».
2. Importancia: «Sin embargo, quiero que sepas que si bien yo odiaba Lenguaje, después en mi vida me di cuenta de que lo que me enseñaban en el colegio me sirvió. Por más que mi carrera fue Ingeniería, igual tenía que redactar informes. Lo mismo pasa con Matemáticas. Estoy seguro de que no estudiarás una carrera relacionada con esta ciencia, pero uno usa las matemáticas para todo en la vida cotidiana».

3. Ofrecer autonomía: «El examen es en tres semanas. Sería importante que pienses qué quieres hacer, cómo quieres estudiar, si necesitas profesor o algún otro recurso. La pelota está en tu cancha y nosotros estaremos aquí para apoyarte».
4. Brinde apoyo para que pueda ir mejorando sus habilidades, cómo hacer los problemas de matemáticas. Que el profesor lo apoye enseñándole a resolver los problemas e ir sintiéndose más competente cada vez.
5. Felicitar cada avance, cada progreso en cuanto a su mejora. Dar retroinformación de su avance.

Si esto no funciona, entonces puede comentarle que entiende lo difícil que es esto para él y que cada avance le permitirá mejorar en sus habilidades, y que esto implica un gran esfuerzo y una gran mejora. Por ello, le gustaría reconocer estos avances con una tablet que sabe que él tanto quiere y valora.

Reflexión final

Escribir este libro ha sido muy importante para Lennia y para mí. Sentimos que si los jefes, subordinados, padres y personas lo leen y aplican sus enseñanzas, muchas personas pueden mejorar.

Para el público de las personas en general, hay estrategias y principios en el libro que pueden usar en su vida para motivarse y sentirse mejor en la vida. Para el público de los padres de familia, les ayudará a crear un entorno que promueva y fomente la autonomía de sus hijos (un ambiente muy diferente del que yo tuve que vivir).

Finalmente, para el público de los jefes, si aplican el contenido del libro y crean un entorno donde las personas se motiven a sí mismas, se logrará un efecto multiplicador de positividad y energía que contagiará a otros, y esperamos que de esta forma ayude a todo el país.

El ser humano

Cuentan que un papá estaba trabajando un sábado en su casa y su hijo menor le insistía que quería jugar. El padre le daba excusas, pero el hijo seguía insistiendo. Finalmente, para que lo dejara trabajar, le dijo: «Ya, hijito, vamos a jugar juntos». El padre arrancó un mapa del mundo de una revista, se lo mostró por unos segundos, lo despedazó en pequeños trozos y le dijo: «Mira, hijo mío, tu reto es armar el mapa del mundo nuevamente». El padre sabía que su hijo posiblemente no iba a poder armar la figura y que esto le daría por lo menos media hora de tranquilidad para seguir trabajando. Pero a los cinco minutos su hijo le dijo:

—Papá, papá.

—¿Qué quieres, hijo? —respondió cansado de que lo interrumpieran.

—Papá, ya terminé —le respondió el hijo, mostrando el mapa del mundo completo.

—Pero ¿cómo lo hiciste tan rápido? Era un reto muy grande para tu edad —le preguntó el padre asombrado.

—Muy fácil. En la parte de atrás del mapa del mundo había el retrato de un hombre. En lugar de reconstruir el mapa, reconstruí el hombre y el mapa se armó solo —respondió el hijo con una sonrisa en su boca.

Nosotros estamos muy centrados tratando de armar nuestro mapa, de alcanzar las metas, de lograr resultados. Pero a veces el mapa se nos cae a pedazos como en la historia, cuando tenemos fracasos, cuando no logramos las metas, cuando tenemos dificultades. Pero el niño en la historia nos da la solución: no nos centremos en el mapa, sino en la persona. Si la persona está completa —y con esto nos referimos a que esté motivada, comprometida, con esperanza—, nuestro mapa en pedazos se armará solo.

AHMED, SOHAIL; SHAH, MUHAMMAD, USMAN, y SAJJAD, MUHAMMAD. «Examining Human Capital and Job design: Mediating through management expertise to achieve sustainable competitive advantage». Journal of Basic and Applied Scientific Research 4, páginas 191-199,2014

AMABILE, TERESA M. «Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers». Journal of Personality and Social Psychology 48, páginas 393-399,1985.

AMABILE, TERESA M. «Motivating creativity in organizations: O doing what you love and what you do». California Management Review 40, páginas 39-58,
1997.

AMABILE, TERESA M.; HENNESSEY, BETH A., y GROSSMAN, BARBARA. S. «Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward». Journal of Personality and Social Psychology 50, páginas 14-23,1986.

AMABILE, TERESA M., PHILIPS, ELISE y COLLINS, MARY A. «Person and environment in talent development: The case of creativity», en Nicholas Colangelo, Susan G. Assouline, y DeAnn L. Ambroson, eds., Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development, Ohio Psychology Press, Dayton (Estados Unidos), 1994.

AMANUEL, TEKLEAB;TAKEUCHI, RIKI, y TAYLOR, SUSAN. «Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations», Academy of Management Journal 48, páginas 146-157,2005.

ANDERSON, NEIL R.,y GASTEIGER, ROSINA M. «Innovation and creativity in organizations: Individual and work team findings and implications for Government Policy». En Bart Nooteboom y Eric Stam, eds., Microfoundations of Innovation Policy, Amsterdam University Press, Amsterdam (Holanda), 2008.

APPELBAUM, PAUL S. «Ought we to require emotional capacity as part of decisional competence?», Kennedy Institute of Ethics Journal 8, páginas 377-387,1998.

AUSUBEL, NATHAN. A treasury of Jewish folklore, Crown Publishing, Nueva York (Estados Unidos), 1976.

BALLARD, ELIZABETH S. «Three letters from Teddy», 1974,1976, en Steven W. Vannoy, The Ten Greatest Gifts I Give My Children, Simon & Schuster, Nueva York (Estados Unidos), 1994

BANDURA, ALBERT. Social Learning Theory, Prentice-Hall, Nueva Jersey (Estados Unidos), 1977.

BANDURA, ALBERT. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Prentice-Hall, Nueva Jersey (Estados Unidos), 1986.

BANDURA, ALBERT. «Human agency in social cognitive theory», American Psychologist 44, páginas 1175-1184,1989.

BANDURA, ALBERT. «Self-efficacy», en Vilayanur S. Ramachaudran, ed., Encyclopedia of human behavior, páginas 71 -81, Academic Press, Nueva York (Estados Unidos), 1994.

BANDURA, ALBERT, y CERVONE, DANIEL. «Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems», Journal of Personality and Social Psychology 45, páginas 1017-1028,1983.

BANDURA, ALBERT, y WOOD, ROBERT. «Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making», Journal of Personality and Social Psychology 56, páginas 805-814, 1989.

BANDURA, ALBERT; ADAMS, NANCY E., HARDY, ARTHUR B., y HOWELLS, GARY N. «Tests of the generality of self-efficacy theory», Cognitive Therapy and Research 4, páginas 39-66,1980.

BARON, KELLY G., SMITH, TIMOTHY W., BUTNER, JONATHAN; NEALEY-MOORE, JILL; HAWKINS, MELISSA W., y UCHINO, BERT N. «Hostility, anger, and marital adjustment: Concurrent and prospective associations with psychosocial vulnerability», Journal of Behavioral Medicine 30, páginas 1-10,2007.

BAUMEISTER, ROY F., y LEARY, MARK R. «The

need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation», Psychological Bulletin 117, páginas 497-529,1995.

BLACKSMITH, NIKKI, y HARTER, JIM K. «Majority of american workers not engaged in their jobs», recuperado de http://www.gallup.com/poll/150383/Majority-American-Workers-Not-Engaged-Jobs.aspx, Octubre 28,2011.

BLAIS, MARK R., y BRIERE, NATALIE M. «On the mediational role of feelings of self determination in the workplace: Further evidence and generalization», Scientific series, University of Quebec at Montreal, 2002.

BLOOM, ERIK P. «Making promises to your staff that you can't keep», recuperado de http://www.ericpbloom.com/GateHouse/Formatted_050_MakingPromises.pdf, 2014.

BRANDON, RICK, y SELDMAN, MARTY. Survival of the Savvy: High-Integrity Political Tactics for Career and Company Success, Free Press, Nueva York (EE.UU.), 2004.

BRIDGELAND, JOHN M., DILULIO, JOHN J. JR., y MORISON, KAREN, B. The Silent Epidemic: Perspectives of High School Dropouts, recuperado de: http://www.civicenterprises.net/pdfs/thesilentepidemic3-06.pdf, as of 8/408,2006.

BROWN, IRVIN J., y INOUYE, DILLON K. «Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competen ce», Journal of Personality and Social Psychology 36, páginas 900-908,1978.

BUCHANAN, LEIGH. How to Achieve Big, Hairy, Audacious Goals, recuperado de: http://www.inc.com/leigh-buchanan/big-ideas/jim-collins-big-hairy-audacious-goals.html, 2012.

BUCKINGHAM, MARCUS. Go Put Your Strengths to Work. 6 Powerful steps to achieve outstanding performance, Free Press, Nueva York (Estados Unidos), 2007.

BUCKINGHAM, MARCUS, y COFFMAN, CURT. First, break all the rules, Simon & Schuster, Nueva York (Estados Unidos), 1999.

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP, recuperado de: http://www.ccl.org/leadership/index.aspx, 2014.

CERASOLI, CHRISTOPHER P., NICKLIN, JESSICA Y FORD, MICHAELT. «Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis». Psychological Bulletin, páginas 1-29,2014.

CHALLAGALLA, GOUTAM N., y SHERVANI,-TASSADUQ A. «dimensions and types of supervisory control: Effects on Salesperson performance and satisfaction», Journal of Marketing 60, páginas 89-105,1996.

CHIRUMBOLO, ANTONIO, y ARENI, ALESSANDRA. «The influence of job insecurity on job performance and absentism:The moderating effect of work attitudes», SA Journal of Industrial Psychology 31, páginas 65-71,2005.

COHEN, SHELDON; SHERROD, DRURY R., & CLARK, MARGARET S. «Social skills and the Stress-protective role of social support ».Journal of Personality and Social Psychology 50, páginas 963-973.1986.

COOPERRIDER, DAVID L., y SRIVASTVA, SURESH. «Appreciative inquiry in organizational life», Research in organizational change and development 1, páginas 129-169,1987.

COYNE, JAMES C, y DELONGIS, ANITA. «Going beyond social support: The role of social relationships in adaptation», Journal of Consulting and Clinical Psychology 54, páginas 454-460.1986.

CRABTREE, STEVE. «What your employees need to know», Gallup Business Journal, recuperado de http://businessjournal.gallup.eom/content/146996/Employees-Need-Know.aspx, 2011

CSIKSZENTMIHALYI, MIHÁLY. Aprender a fluir, quinta edición, Kairós, Barcelona (España), 2007.

DALE, EDGAR. Audio-Visual Methods in Teaching, tercera edición, The Dryden Press, Nueva York (Estados Unidos), 1969.

DECI, EDWARD L. «Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation», Journal of Personality and Social Psychology 18, páginas 105-115, 1971.

DECI, EDWARD L., KOESTNER, RICHARD, y RYAN, RICHARD M. «A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation», Psychological Bulletin 125, páginas 627-668,1999.

DECI, EDWARD L., y FLASTE, RICHARD, Why We Do What We Do: The dynAmics of Personal Autonomy, Putnam's Sons, Nueva York (Estados Unidos), 1995.

DECI, EDWARD L., y RYAN, RICHARD M.

«Human Autonomy: The Basis for True Self-Esteem», en, Michael Kernis, ed., Efficacy, Agency, and Self-Esteem,
páginas 31-49, University of Nebraska Press, Nebraska (Estados Unidos), 1995.

DECI, EDWARD L., CONNELL J. P., y RYAN, RICHARD M. «Self-determination in a work organization», Journal of Applied Psychology 74, páginas 580-590, 1989.

DECI, EDWARD L., y RYAN, RICHARD M. «The General causality orientations scale: Self-determination in personality», Journal of Research in Personality 19, páginas 109-134,1985.

DECI, EDWARD L., y RYAN, RICHARD M. «The "what and why" of goal pursuits: Human need and the self determination of behavior», Psychological Inquiry 11, páginas 227-268,2000.

DECI, EDWARD L., y RYAN, RICHARD M. «Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains», Canadian Psychology, 49, páginas 14-23,2008.

DIENER, ED, y BISWAS-DIENER, ROBERT. HAPPINESS: UNLOCKING THE MYSTERIES OF PSYCHOLOGICAL WEALTH, Blackwell Publishing. Boston (Estados Unidos), 2008.

DREW, TRAFTON; VÓ, MELISSA L. H., y WOLFE, JEREMY M. «The invisible gorilla strikes again: Sustained inattentional blindness in expert observers», Psychological Science 24, páginas 1848-1853,2013.

DUHIGG, CHARLES. THE POWER OF HABIT: WHY WE DO WHAT WE DO IN LIFE AND BUSINESS, Random House Publishing Group, Nueva York (Estados Unidos), 2012.

EDUCATIONALTESTING SERVICE, y AD COUNCIL. «Cheating is a personal foul», en OPEN EDUCATION DATABASE. 8 Astonishing Stats on Academic Cheating, recuperado de: http://oedb.org/ilibrarian/8-astonishing-stats-on-academic-cheating/,2010.

EISENBERGER, ROBERT; PIERCE, DAVID W., y CAMERON JUDY. «Effects of reward on intrinsic motivation—negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)», Psychological Bulletin 195, páginas 677-
691,1999.

EMMONS, ROBERT A. «Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being». Journal of Personality and Social Psychology 51, páginas 1058-1068,1986.

FISCHMAN, DAVID, y MATOS, LENNIA. Estudio de motivación en un grupo económico. Reporte Interno, Lima (Perú), 2012.

FORGAS, J. P. «Happy and mistaken? Mood effects on the fundamental attribution error», Journal of Personality and Social Psychology 75, páginas 318-331,
1998.

FRANKL, VIKTOR E. The Will To Meaning: Foundations and Applications Of Logotherapy, Plume Pa, Nueva York (Estados Unidos), 1988.

FREDRICKSON, BARBARA L. «The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", American Psychologist 56, páginas 218-228,2001.

GABLE, SHELLY, L., y PROK, THERY. «Avoiding the pitfalls and approaching the promises of close relationships», en Richard Ryan, ed., The Oxford Handbook of Human Motivation, Oxford University Press, Nueva York (Estados Unidos), 2012.

GALLUP, State of the Global Workplace Report: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide, recuperado de http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx, 2013.

GARCIA, RAQUEL. «¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización», Intangible capital 11, páginas 72-163,2006.

GERSHOFF, ELIZABETH,! «Corporal punishment by parents and associated child behaviors and experiences: a meta-analytic and theoretical review». Psychological Bulletin 128, páginas 539-579,2002.

GOSTICK, ADRIAN, y ELTON, CHESTER. The Carrot Principle: How the Best Managers use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance. Free Press, Nueva York (Estados Unidos), 2007.

GRANT, ADAM. A Better Way to Discover Your Strengths, recuperado de: http://www.huffingtonpost.com/adam-grant/discover-your-strengths_b_3532528. html, 2013.

GRAVES, LAURA M., RUDERMAN, MARIAN N., OH LOTT, PATRICIA J. y WEBER, TODD J. «Driven to work and enjoyment of work

effects on managers' out-comes», Journal of Management 38, páginas 1655-1680,2012.

GROLNICK, WENDY S., y RYAN, RICHARD M. «Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation», Journal of Personality and Social Psychology 52, páginas 890-898,1987.

GROLNICK, WENDY S.,y APOSTOLERIS, NICOLAS H. «What Makes Parents Controlling?», en, Edward L. Deci y Richard M. Ryan, eds., Handbook of Self-Determination Theory, University of Rochester Press, Nueva York (Estados Unidos), 2002.

GROSS, JAMES J. Handbook of Emotion Regulation, The Guilford Press, Nueva York (Estados Unidos), 2007.

GROTH, AIMEE. «Disengaged workers Cost America $300 billion annually», Business Insider, recuperado de: http://www.businessinsider.com/happiness-improved-work-ethic-2011 -9,2011.

HARTER, JAMES H., SCHMIDT, FRANK L., KILLHAM, EMILY A., y ASPLUND, JAMES W. Q72 Meta-Analysis, The Gallup Organization, Washington D. C. (Estados Unidos), 2006.

HEMSATH, DAVE. 301 Ways to Have Fun at Work, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (Estados Unidos), 1997.

HEMSATH, DAVE. 301 More Ways to Have Fun at Work, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (Estados Unidos), 2001.

HENRY, ROBERT. The Art Spirit (octogésimo quinta edición), Basic books, Nueva York (Estados Unidos), 2007.

HERZBERG, FREDERICK. Work and the Nature of Man, World, Cleveland (Estados Unidos). 1996.

HERZBERG, FREDERICK. «One more time: How do you motivate employees?». Harvard Business Review 46, páginas 53-62,1968.

HOLAHAN, CAROL K., y HOLAHAN, CHARLES J. «Self-efficacy, social support, and depression in aging: A longitudinal analysis», Journal of Gerontology, 42, páginas 65-68,1987.

HOUSE, JAMES S., LANDIS, KARL R., y UMBERSON, DEBRA. «Social relationships and health». Science 241, páginas 540-545.1988.

ILARDI, BARBARA C., LEONE, DEAN; KASSER,TIM, y RYAN, RICHARD M. «Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies asso-ciated with job satisfaction and adjustment in a factory setting», Journal of Applied Social Psychology 23, páginas 1789-1805,1993.

JEHN, KAREN A., y MANNIX, ELIZABETH A. «The Dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance», Academy of Management Journal 44, páginas 238-251,2001.

JOESAAR, HELEN, HEIN, VELO, y HAGGER, MARTIN, S. «Peer influence on young athletes' need satisfaction, intrinsic motivation and persistence in sport: A 12-month prospective study», Psychology of Sport and Exercise 12, páginas 500-508,2011.

JUDGE,TIMOTHY A., PICCOLO, RONALD F., PODSAKOFF, NATHAN P., SHAW, JOHN C. , y RICH, BRUCE L. «The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature», Journal of Vocational Behavior 77, páginas 157-167,2010.

JUSSIM, LEE; ROBUSTELLI, STACY, y CAIN, THOMAS. «Teacher expectations and self-fulfilling prophecies», en Allan Wigfield y Kathryn Wentzel, eds., Handbook of Motivation at School, Erlbaum, Nueva Jersey (Estados Unidos), 2009.

KAPLAN, ROBERT S., y NORTON, DAVID P. «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». Harvard Business Review, recuperado de: http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1,1996.

KAPLAN, ROBERT S., y NORTON, DAVID P. «Putting the Balanced Scorecard to Work», Harvard Business Review 71, recuperado de: http://hbr.org/1993/09/ putting-the-balanced-scorecard-to-work/ar/1,1993.

KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P. «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», Harvard Business Review 70, páginas 71-79,1992.

KARSAN, RUDY, y KRUSE, KEVIN. How to Increase Performance and Profits through Full Engagement, John Wiley and Sons, Nueva Jersey (Estados Unidos), 2011.

KHATRI, NARESH, y TSANG, ERIC W. K. «Antecedents and consequences of cronyism

in organizations», Journal of Business Ethics 43, páginas 289-303,2003.

KASHDAN, TODD. Curious?: Discover The Missing Ingredient To A Fulfilling Life, Harper Paperbacks, Nueva York (Estados Unidos), 2010.

KASSER, TIM, y RYAN, RICHARD M. «Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals», Personality and Social Psychology Bulletin 22, páginas 80-87,1996.

KAYE, BEVERLY, Y JORDAN-EVANS, SHARON. Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (Estados Unidos), 2010.

KIM, JAY S., y CLAY HAMNER W. «Effect of Performance Feedback and Goal Setting on Productivity and Satisfaction in an Organizational Setting», Journal of Applied Psychology S'!, páginas 48-57,1976.

KIM, JUNGHYUN; LAROSE, ROBERT, y PENG, WEI. «Loneliness as the cause and the effect of problematic Internet use: The relationship between Internet use and psychological well-being», CyberPsychology & Behavior 12, páginas 451-455, 2009.

KIRKPATRICK, DONALD L. How to Conduct Productive Meetings, American Society for Training and Development, Alexandria (Estados Unidos), 2006.

KLUGER, AVRAHAM, N., y DENISSI, ANGELO. «The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory», Psychological Bulletin 119, páginas 254-284,1996.

KNAPP, MARK L., y HALL, JUDIT A. No Verbal Communication in Human Interaction, Holt, Rinehart & Winston, Nueva York (Estados Unidos), 1992.

KNEE, RAYMOND C., PATRICK, HEATHER; VIETOR, NATHANIEL A., NANAYAKKARA, ARUMI, y NEIGHBORS, CLAYTON. «Self-Determination as Growth Motivation in Romantic Relationships», Personality and Social Psychology Bulletin 28, páginas 609-619,2002.

KOHN, ALFIE. Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes, Houghton Mifflin, Boston (Estados Unidos), 1993.

KOTTER, JOHN P. «Leading change: Why transformation efforts fail», Harvard Business Review 73,59-67,1995.

LANGER, ELLEN J. Counterclockwise. Mindful health and the power of possibility, Ballantine Books, Nueva York (Estados Unidos), 2009.

LANGLOIS, JUDITH H., KALAKANIS, LISA; RUBENSTEIN, ADAM J., LARSON, ANDREA; HAUAM, MONICA, y'SMOOT, MONICA. «Maxims or myths of beauty? A meta-analytic and theoretical review», Psychological Bulletin 126, páginas 390-423,2000.

LATHAM, GARY P., y BALDES, JAMES J. «The practical significance of Locke's theory of goal setting ».Journal of Applied Psychology, 60, páginas 122-124,1975.

LATHAM, GARY P.; EREZ, MIRIAM, y LOCKE, EDWIN A. «Resolving scientific disputes by the joint Goal-setting design of crucial experiments: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting ».Journal of Applied Psychology 73, páginas 753-77,1988.

LATHAM, GARY P., y YUKL, GARY A. «A review of research on the application of goal setting in organizations», Academy of Management Journal 18, páginas 824-845,1975.

LEGAULT, LISA; GREEN-DEMERS, ISABELLE, y PELLETIER, LUC. «Why do high school students lack motivation in the classroom? Toward an understanding of academic amotivation and the role of social support», Journal of Educational Psychology, 98, páginas 567-582, 2006.

LEPPER, MARK R., GREENE, DAVID, y NISBETT, RICHARD E. «Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of overjustification hypothesis», Journal of Personality and Social Psychology 28, páginas 129137,1973.

LEPPER, MARK R., CORPUS, JENNIFER H., y IYENGAR, SHEENA S. «Intrinsic and extrinsic motivational orientations in the classroom: Age differences and academic correlates», Journal of Educational Psychology 97, páginas 184196,2005.

LEPORE, STEPHEN J. «Social conflict, social support, and psychological distress: evidence of cross-domain buffering efiects». Journal of Personality and Social Psychology 63, páginas 857-867,1992.

LIVINGSTON, STERLING J. «Pygmalion in management», Harvard Business Review

81, páginas 97-106,2003.
LOCKE, EDWIN A. «Motivation through conscious goal setting», Applied and Preventive Psychology 5, páginas 117-124,1996.
LOCKE, EDWIN A., y LATHAM, GARY P. A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall, Nueva Jersey (Estados Unidos), 1990.
LOCKE, EDWIN A., y LATHAM, GARY P. «Building a practically useful theory of goals setting and task motivation», American Psychologist 57, páginas 705-717,2002.
LOCKE, EDWIN A., y LATHAM, GARY P. «New directions in goal-setting theory», Current Directions in Psychological Science 15, páginas 265-268,2006.
MACCOBY, ELEANOR E., y MARTIN, JOYCE A. «Socialization in the context of the family: Parent-child interaction», en Paul Mussen, y Mavis, E. Hetherington, eds, Handbook of child psychology: Socialization, personality, and social development, cuarta edición, Wiley, Nueva York (Estados Unidos), 1983.
MANSILLA, FERNANDO. «Consecuencias del estrés de rol», Medicina y seguridad en el trabajo, 57, páginas 361-370,2011.
MACKENZIE, ALEC, y NICKERSON, PAT. The Time Trap, cuarta edición, Amacon, Nueva York (Estados Unidos), 2009.
MARSHALL, CROTTY, JAMES. Motivation Matters: 40% Of High School Students Chronically Disengaged From School, recuperado de: http://www.forbes. com/sites/jamesmarshallcrotty/2013/03/13/motivation-matters-40-of-high-school-students-chronically-disengaged-from-school/, 2013.
MELIÁ, JOSÉ L., ZORNOZA, ANA; SANZ, MARÍA J., MORTE M. P., y GONZALEZ, V. «La incidencia de los factores del conflicto de rol y de la ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral», Actas del Segundo Congreso Nacional de Evaluación Psicológica, Madrid (España), 1987.
MOLLER, ARLEN C., MCFADDEN, GENE H., HEDEKER, DONNA, y SPRING, BONNIE. «Financial motivation undermines maintenance in an intensive diet and activity intervention», Journal of Obesity, recuperado de http://www.hindawi.com/journals/jobe/2012/740519/, 2012.
MORGAN, LAURA; SPREITZER, GRETCHEN; DUTTON, JANE; QUINN, ROBERT; HEAPHY, EMILY, y BARKER, BRIANNA. «How to play to your strengths», Harvard Business Review 83, páginas 1 -7, 2005.
MORREALL, JOHN. Humor works, Human Resource Development Press, Amherst (EE. UU.), 1997.
NELSON, BOB. 7007 Ways to Energize Employees, Workman, Nueva York (Estados Unidos), 1997.
NELSON, BOB. 1501 Ways to Reward Employees, Workman, Nueva York (Estados Unidos), 2012.
NELSON, BOB,y SPITZER, DEAN. 7007 formas de recompensar el trabajo bien hecho. Cómo gratificar y fidelizar empleados, Gestión 2000, Barcelona (España),
2003.
NIX, GLEN A., RYAN, RICHARD M, MANLY, JOHN B., y DECI, EDWARD, L. «Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality», Journal of Experimental Social Psychology 35, páginas 266-284,1999.
OSTERMAN, KAREN, F. «Students' need for belonging in the school community», Review of Educational Research 70, páginas 323-367,2000.
OZER, ELIZABETH, M. y BANDURA, ALBERT. «Mechanisms Governing Empowerment Effects: A Self-Efficacy Analysis», Journal of Personality and Social Psychology 58, páginas 472-486,1990.
PALMERO, FRANCISCO, y MARTINEZ, FRANCISCO. Motivación y emoción, McGraw Hill, Madrid (España), 2008.
PELLETIER, LUC; FORTIER, MICHELE; VALLERAND, ROBERT, y BRIERE, NATALIE. «Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study». Motivation and Emotion, 25, páginas 279-306,2001.
PINK, DANIEL H. Drive. The surprising truth about what motivates us, Riverhead Books, Nueva York (Estados Unidos), 2009.
QUESTED, ELEANOR; BOSCH, JOS A., BURNS, VICTORIA E., CUMMING, JENNIFER; NTOUMANIS, NIKOS, y DUDA, JOAN L. «Basic psychological need satisfaction, stress-related appraisals, and dancers' cortisol and anxiety responses», Journal of Sport & Exercise Psychology 33, páginas 828-846,2011.

RATH, TOM, y HARTER, JIM. Wellbeing: The Five Essential Elements, Gallup Press, Nueva York (Estados Unidos), 2010.
REEVE, JOHNMARSHALL. Understanding Motivation and Emotion. Wiley, Nueva Jersey (Estados Unidos), 2005.
REEVE, JOHNMARSHALL. Motivación y emoción, quinta edición, McGraw-Hill, Mexico D. F. (México), 2010.
RESSLER, CALI, y THOMPSON, JODY. Why Work Sucks and How to Fix It. No Schedules, no Meetings, no Joke-The Simple Change that Can Make Your Job Terrific. Results Only Work Environment, Penguin Group, Nueva York (Estados Unidos), 2008.
RIZZOLATTI, GIACOMO, y CRAIGHERO, LAILA. «The Mirror-Neuron System», Annual Review of Neuroscience 27,169-192,2004.
ROMANO, NICOLAS, y NUNAMAKER, JAYF. «Meeting Analysis: Findings from Research and Practice». Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences, Hawaii, Estados Unidos), 2001.
ROSENTHAL, ROBERT, y JACOBSON, LENORE. «Pygmalion in the classroom», The Urban Review 3, páginas 16-20,1968.
ROYAL, MARK, y AGNEW,TOM. The enemy of engagement, American Management Association, Nueva York (Estados Unidos), 2011.
RUSBULT, CARIL E., KUMASHIRO, MAROKA; KUBACKA, KASKA E., y FINKEL, ELI J. «"The part of me that you bring out": Ideal similarity and the Michelangelo phenomenon», Journal of Personality and Social Psychology 96, páginas 6182,2009.
RYAN, RICHARD, M, MIMS, VALERIE, y KOESTNER, RICHARD. «Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory», Journal of Personality and Social Psychology 45, páginas 736-750,1983.
RYAN, RICHARD M, STILLER, JEROME D., y LYNCH, JOHN H. «Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem ». Journal of Early Adolescence 14, páginas 226249,1994.
RYAN, RICHARD M, DECI, EDWARD L., y GROLNICK, WENDY S. «Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology», en Dante Cicchetti y Donald, J. Cohen, eds.. Developmental psychopathology: Theory and methods, VJWey, Nueva York (Estados Unidos), 1995.
RYAN, RICHARD M., y DECI, EDWARD L. «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being», American Psychologist 55, páginas 66-78,2000.
SARASON, BARBARA R, PIERCE, GREGORY R, SHEARIN, EDWARD N., SARASON, IRWIN G, WALTS, JENNIFER A., y POPPE, LESLIE. «Perceived social support and working models of self and actual others», Journal of Personality and Social Psychology 60, páginas 273-287,1991.
SENÉCAL, CAROLINE B., VALLERAND, ROBERT J., y VALLIÈRES, ÉVELYNE F. «Construction et validation de l'Échelle de la Qualité des Relations Interpersonnelles (EQRI)», Revue Européenne de Psychologie Appliqué 42, páginas 315322,1992.
SHELDON, KENNON M., RYAN, RICHARD M., RAWSTHORNE, LAIRD, y ILARDI, BARBARA. «'True' self and 'trait' self: Cross role variation in the big five traits and its relations with authenticity and well being», Journal of Personality and Social Psychology 73, páginas 1380-1393,1997.
DON KENNON M., ABAD, NETUU, y HINSCH, CHRISTIANE. «A two-process view of Facebook use and relatedness need-satisfaction: disconnection drives use, and connection rewards it». Journal of Personality and Social Psychology 100, páginas 766-775, 2011.
SHELDON, KENNON M., y NIEMIEC, CHRISTOPHER P. «It's not just the amount that counts: balanced need satisfaction also affects well-being», Journal of Per-sonality and Social Psychology 91, páginas 331-341, 2006.
SCHUNK, DALE H. «Self efficacy and achievement behaviors». Educational Psychology Review 1, páginas 173-208,1989a.
SCHUNK, DALE H. «Self efficacy and cognitive skill learning», en Carole A. Ames y Russell Ames eds., Research on motivation in education: goals and cognition Academic Press, San Diego (Estados Unidos), 1989b.
SIMONS, DANIEL J., y CHABRIS, CHRISTOPHER F. «Gorillas in our midst: Sustained in-